



Universidade de Évora

Avaliação dos Recursos Humanos – Influência da Avaliação de Desempenho na Gestão de uma Instalação Desportiva

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Aluna:

Ana Elvira Neves Martins

Orientada por:

Professora Doutora Maria Isabel Sanchez Hernandez

Évora, 15 de Novembro de 2012

ÍNDICE

Resumo.....	6
Abstract.....	7
<i>Introdução</i>	9
PARTE I	
<i>Revisão da Literatura</i>	13
Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública	29
PARTE II	
<i>Análise da Organização</i>	48
2.1 Análise Externa.....	48
2.1.1 Missão da Câmara Municipal de Vendas Novas.....	48
2.1.2 Objetivos.....	48
2.1.3 Organigrama Geral.....	49
2.1.4 Enquadramento Geral.....	53
2.1.4.1 Localização	53
2.1.4.2 Superfície.....	53
2.1.4.3 Acessibilidade	54
2.1.4.4 População	55
2.1.4.5 População Ativa e Desemprego.....	57
2.1.4.6 Educação e Proximidade de Centros Universitários ..	58
2.2 Análise Interna.....	59
2.2.1 Missão do Serviço de Desporto	59
2.2.2 Organigrama Específico.....	62
2.2.3 Recursos.....	63
2.2.3.1 Humanos.....	63
2.2.3.2 Equipamentos Desportivos e Serviços.....	64
2.2.3.3 Espaços Verdes.....	73
2.2.3.4 Atividades Desportivas.....	73

PARTE III

<i>Objetivos do Estudo e Metodologia</i>	74
3.1 Objetivos.....	75
3.2 Metodologia	76
3.2.1 Amostra.....	76
3.2.2 Procedimentos e recolha de dados.....	78

PARTE IV

<i>Análise dos resultados</i>	80
4. 1 Apresentação dos Resultados.....	81

PARTE V

<i>Discussão dos resultados</i>	86
5. 1 Discussão dos Resultados.....	86

PARTE VI

<i>Conclusões</i>	95
<i>Referências Bibliográficas</i>	98
<i>Anexos</i>	102

ÍNDICE DE QUADROS, GRÁFICOS, FIGURAS, MAPAS E ANEXOS

QUADROS:

Quadro 1	6
-----------------------	---

GRÁFICOS:

Gráf. 1 - Crescimento da população no Concelho de Vendas Novas.....	55
Gráf. 2 - Estrutura etária da população residente no Concelho de Vendas Novas.....	54
Gráf. 3 - População ativa e desemprego no Concelho.....	57
Gráf. 4 - Constituição da amostra por género.....	76
Gráf. 5 - Constituição média da amostra segundo a idade.....	77
Gráf. 6 - Constituição da amostra segundo a categoria profissional e género..	77
Gráf. 7 - Constituição da amostra segundo as habilitações literárias e género	78
Gráf. 8 - Constituição da amostra segundo o género e tempo de serviço exercido na CMVN.....	81
Gráf. 9 - Classificações obtidas no processo avaliativo segundo o género.....	83
Gráf. 10 - Relação do processo avaliativo segundo o género e desempenho.....	85
Gráf. 11 - Relação do processo avaliativo segundo o género e o processo de gestão das instalações.....	85

FIGURAS:

Fig. 1 - Organigrama da Câmara Municipal de Vendas Novas	52
Fig. 2 - Organigrama da Divisão de Educação, Ação Social, Cultura, Desporto e Tempos Livres.....	62
Fig. 3 - Organigrama Interno do Serviço de Desporto.....	63
Fig. 4 - Estádio Municipal de Vendas Novas.....	66

Fig. 5 - Pista de Atletismo do Estádio Municipal de Vendas Novas.....68

Fig. 6 - Pavilhão Gimnodesportivo Municipal de Vendas Novas.....69

Fig. 7 - Piscinas Municipais de Vendas Novas.....71

MAPAS:

Mapa 1 - Concelho de Vendas Novas53

Mapa 2 - Mapa da rede de acessibilidades.....54

Mapa 3 - Mapa do Centro Desportivo da Vendas Novas.....65

ANEXOS:

Anexo 1 - Modelos do SIADAP 3

Anexo 2 - Estrutura e Organização dos Serviços Municipais da CMVN

Anexo 3 - Guião de Entrevista

LISTA DE SIGLAS

CMVN - Câmara Municipal de Vendas Novas

INE - Instituto Nacional de Estatística

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na
Administração Pública

SD - Serviço de Desporto

Resumo

O mundo moderno vem sendo objeto de profundas e aceleradas transformações — económicas, políticas e sociais — que têm levado as organizações a adoptarem estratégias diferenciadas e criativas para elevar a sua qualidade de gestão e de serviços. A eficiência e eficácia dos processos utilizados numa organização são hoje em dia fundamentais para alcançarem os seus objetivos organizacionais.

A crescente evolução, na área do desporto em todas as suas manifestações requer uma participação competente para gerir as mais complexas situações sem perder tempo, principalmente nos dias atuais em que se exige resultados imediatos. Para isso é fundamental uma gestão de recursos humanos adequada e uma avaliação sistemática e contínua do desempenho de cada um dos membros da organização. Assim sendo, este trabalho tem como principal objetivo analisar e dar a conhecer o processo avaliativo de uma instituição pública, nomeadamente uma Câmara Municipal, em particular o Serviço de Desporto. Através da realização de entrevistas a todos os funcionários desse mesmo serviço, tentámos obter uma visão geral do modelo aplicado, do grau de satisfação dos funcionários relativamente ao processo e ao modelo avaliativo, bem como perceber como a classificação obtida influencia o desempenho dos funcionários. Tentámos ainda perceber quais as vantagens e as desvantagens, segundo os funcionários, que advêm da aplicação do modelo assim como a influencia da classificação na estrutura da organização. Após essa análise verificamos que existe um desconhecimento do modelo avaliativo por parte dos entrevistados. Através da análise realizada, verificou-se que não existem vantagens na aplicação do mesmo e poucos são os funcionários que possuem conhecimento das fases em que este se desenrola. Apesar de não existir nenhum benefício, verificamos que todos os funcionários estão de acordo com a realização da avaliação dos recursos humanos referindo que uma avaliação justa e objetiva traria vantagens num serviço e na gestão das instalações desportivas.

Evaluation of Human Resources - Performance Evaluation of Influence in Sport Management

Abstract

The modern world has been the subject of deep and fast changes - economic, political and social - that have led organizations to adopt different strategies and creative to raise their quality of management and services. The efficiency and effectiveness of the processes used in an organization are now fundamental to achieve their organizational goals.

A growing trend in the area of sport in all its manifestations requires participation competent to manage the most complex situations without losing time, especially nowadays which requires immediate results. For this it is imperative that a proper human resource management and a systematic and continuous evaluation of the performance of each member of the organization. Therefore, this work has as main objective to analyze and publicize the evaluation process of a public institution, including a town hall, in particular the Office of Sport. By conducting interviews with all employees that service, we tried to obtain an overview of the model, the degree of employee satisfaction regarding the process and the evaluation model, as well as the classification obtained influences employee performance. We tried perception what advantages and disadvantages, according to employees, arising out of the application of the model as well as the influence of the classification structure of the organization. After this analysis we find that there is a lack of evaluation model by the interviewees. Through analysis, it was found that there are advantages in its application and there are few employees who have knowledge of the phases in which it unfolds. Although there is no benefit, we find that all employees comply with the performance evaluation of human resources stating that a fair and objective assessment would benefit a service and management of sports facilities.

Introdução

Na diversidade das organizações desportivas, relacionam-se e interagem inúmeras pessoas com diversas funções, que fazem depender de si o bom funcionamento das organizações onde se encontram inseridas. Por esse mesmo motivo, surgiu o interesse para a realização desta tese, tentando perceber até que ponto é fundamental para uma organização desportiva a avaliação dos seus diretos colaboradores. Outra da razão para a escolha deste tema foi o fato de saber que a avaliação na função pública é um tema polémico e que levanta algumas questões, muitas delas publicamente discutidas por dirigentes partidários sobre o princípio da igualdade. Por esse mesmo motivo pretendemos analisar e perceber de que forma é realizada essa mesma avaliação e qual a perceção que os funcionários possuem da mesma.

Enquanto futuros gestores, quer sejam eles desportivos ou não, sabemos que gerir recursos humanos não é tarefa simples. Mais do que gerir características pessoais dos colaboradores de uma organização, incluindo personalidade, motivação, satisfação no trabalho e empenho no sucesso dessa mesma organização gerem-se profissionais com objetivos pessoais e organizacionais.

Segundo Silva (2007) para que isso aconteça, torna-se imprescindível motivar e atrair todos os colaboradores para a prestação de um serviço de excelência, sabendo responder às constantes alterações de valores e expetativas que as pessoas têm em relação à forma como são geridas.

Na opinião da autora acima referida, a organização necessita de ser avaliada para poder rever as suas estratégias, os seus objetivos e os métodos de trabalho implementados. Torna-se então indispensável e essencial não só uma avaliação do processo, como também uma avaliação de cada interveniente, permitindo uma melhoria sistemática e contínua de todo o processo e das práticas estabelecidas.

A avaliação assume cada vez mais um papel de crescente importância em qualquer organização. O desenvolvimento de boas práticas por parte dos

recursos humanos facilita a melhoria dos processos de trabalho, sendo determinante para a obtenção dos resultados pretendidos.

Para que essas boas práticas vigorem é fundamental o desenvolvimento de determinadas etapas nomeadamente a avaliação de desempenho de um profissional. Essa mesma avaliação requer um aprofundar de necessidades da organização e o potencial apresentado pelo avaliado.

A avaliação de desempenho é uma das mais poderosas ferramentas para a gestão de recursos humanos. O seu principal objetivo não é, como tantas vezes se pensa, julgar as pessoas ou dar opiniões sobre elas, mas melhorar os resultados, ajudando as pessoas a atingirem níveis de desempenho mais elevados. Ela é, com efeito, entre todas as práticas de gestão de recursos humanos, aquela que levanta mais questões e polémica quando é implementada nas empresas, em virtude de estar muito ligada à diferenciação referem Farinha e Jacinto (2007).

“A avaliação de desempenho é considerada como um instrumento de apoio à gestão e um fator de mobilização em torno da missão dos serviços e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços sendo um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento e qualificação dos funcionários e na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, à sociedade civil, empresas e comunidades” refere Toscano (in: *Manual de Apoio – Avaliação de Desempenho*, 2004). Essa avaliação não é mais do que a identificação e mensuração das ações que os colaboradores de uma organização realizaram durante um determinado período.

Para além de diagnosticar o desempenho individual ou de grupo, a organização, promove o crescimento pessoal e profissional, podendo extrair maior e melhor rendimento, determinando os pontos fracos e fortes quer da organização quer do profissional em questão.

Por esse mesmo motivo, o sistema de avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes da gestão de recursos humanos segundo Toscano (2004).

Para esta autora, com ele, as organizações pretendem:

- Mobilizar os funcionários em torno da missão essencial do serviço, orientando a sua atividade em função de objetivos claros e critérios de avaliação transparentes;
- Reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos de níveis de desempenho individuais;
- Dar a conhecer a sua opinião sobre o desempenho e cada colaborador;
- Tomar decisões sobre a política de remunerações e incentivos;
- Fomentar o desenvolvimento profissional dos funcionários, através da identificação de necessidades de formação, a considerar necessariamente na elaboração dos planos de formação dos serviços;
- Identificar as deficiências no desempenho e tentar corrigi-las;
- Promover a comunicação eficaz entre hierarquias.

Para que a avaliação de desempenho seja eficaz é imprescindível que os avaliados estejam conscientes das bases do sistema, nomeadamente:

- Desenvolver uma cultura de gestão orientada para resultados com base em objetivos previamente estabelecidos;
- As bases e critérios de avaliação da sua *performance*;
- *Timing* dos resultados, ou seja, quando é que a avaliação irá ser desenvolvida.

Quaisquer distorções na avaliação individual destroem a credibilidade do sistema e erram no objetivo último para que foram criados: motivar os empregados e estimulá-los para melhorar a sua *performance*.

Através da avaliação de desempenho é fácil fornecer algum retorno quanto ao trabalho desenvolvido por todos os membros de uma organização, baseando-

se em informações sólidas e tangíveis. Outro dos benefícios da avaliação é o auxílio que esta presta no desenvolvimento de cada indivíduo, identificando as suas qualidades e potencialidades no seio de uma organização.

Cada vez mais as pessoas exigem das organizações excelência e qualidade nos serviços prestados. A qualidade de um serviço pode ser definida como o conjunto de atributos tangíveis ou intangíveis associados a esse serviço, que permitam satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes a que se destinam refere Pires, (1996) em Correia (2001). Ao perspetivar-se a produção de serviços num ambiente concorrencial, as organizações de desporto necessitam de produzir serviços de qualidade, tendo em conta que os clientes são pessoas conscientes e informadas, que procuram a prática desportiva de acordo com as suas necessidades. Nesta situação, a gestão da qualidade é complexa já que na prática são necessárias soluções de compromisso que deixem as pessoas satisfeitas e levem ao desenvolvimento da própria organização (Correia, 2001 in Sá & Sá, 1999 in Quaresma e Maia 2003).

“A qualidade do serviço é sempre a qualidade percebida pela pessoa concreta e depende, em primeira mão, das expectativas criadas sobre o serviço”, (Correia, 2001).

Magalhães (2005) refere que nenhuma organização vive isolada. A prestação de um serviço de qualidade depende da promoção, do desenvolvimento das qualidades, do trabalho, empenho e motivação de cada um dos elementos que a organização possui.

Dada a importância da qualidade e da excelência que hoje em dia é tão imprescindível em qualquer serviço, seja ele de carácter desportivo ou não, tomamos como base deste estudo esse mesmo fato, tentando verificar como a avaliação de desempenho de cada um dos membros de uma organização afeta o serviço prestado.

PARTE I

Revisão da Literatura

Revisão da Literatura

A gestão de recursos humano como função de uma organização tem atualmente uma elevada importância.

No que diz respeito à gestão de recursos humanos de uma organização desportiva, é necessário atuar com grande preocupação, dado que a prestação final do nosso serviço é feita por pessoas e para pessoas. Não devemos esquecer que o comportamento de cada indivíduo é resultado da interação de diversos fatores, sejam eles internos ou externos, tais como a personalidade, a cultura onde nos inserimos, as expectativas, o grupo social e as experiências individuais que nos afetam diariamente. Por esse mesmo motivo, não nos podemos esquecer que todos estes fatores podem afetar o comportamento do indivíduo.

Conceito de Organização

Podemos encontrar várias definições na literatura atual para definir organização. Segundo Morgan (1986) as organizações são sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas necessidades. Para outros autores uma organização pode ser definida como um conjunto de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns.

Segundo Nunes (2008) refere organização como conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo pré-determinado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

Para que uma organização exista, não basta que um conjunto de pessoas atue com vista a atingir um objetivo comum; é necessário que essas pessoas

se organizem, ou seja, que desenvolvam as suas atividades de forma coordenada e controlada para atingir determinados resultados.

Uma organização é considerada como um sistema, onde existe a combinação de diversos esforços formada pelo somatório de diversos recursos. Esses mesmos recursos representam todos os meios colocados à disposição da organização, necessários à realização das suas atividades/tarefas, com o intuito de atingir-se um objetivo comum a todos esses mesmos recursos.

A constante ligação e interação entre todos os membros de uma organização possibilita e torna possível alcançarem-se objetivos mais facilmente, metas ou resultados pretendidos que não seriam possíveis serem atingidos isoladamente.

Tipos de Organizações

Segundo Nunes (2008), o conceito anteriormente descrito para organização, pode ser aplicado a qualquer tipo de organização seja ela empresarial ou não. A única diferença reside nos objetivos de base a que cada uma se propõe. No caso das organizações empresariais, o objetivo base será a maximização do seu valor para os seus proprietários conseguida através da satisfação de todos os seus membros e colaboradores e da produção e/ou distribuição de bens e serviços afim de satisfazer necessidades concretas dos seus consumidores. Se nos referirmos a organizações não empresariais como são os hospitais, as escolas, os clubes desportivos, as associações sindicais, ou outras, os principais objetivos diferem ligeiramente, embora o fim último seja sempre a satisfação de necessidades ou a defesa de interesses de um conjunto particular de pessoas ou da sociedade em geral.

A organização de uma empresa deve ter uma estrutura o mais simplificada possível para que seja facilitada a rapidez e a qualidade da transmissão da informação, fazendo com que as tomadas de decisão sejam mais eficazes e que haja um melhor funcionamento da mesma.

Segundo Chiavenato (1993) os **princípios básicos** de uma organização são:

- **Divisão do trabalho** – favorece a especialização e o reagrupamento das atividades com a finalidade da sua coordenação;
- **Unidade de objetivos** – permite a convergência de todas as partes constituintes para a realização da mesma finalidade;
- **Unidade de comando** – permite que um executante receba ordens apenas de um só patrão;
- **Unidade de direção** – permite que apenas um chefe seja o responsável por um determinado programa de atividades;
- **Coordenação hierárquica das funções** – possibilita a existência de uma cadeia contínua de comando entre o escalão mais alto e o mais baixo;
- **Correlação adequada entre o grau de autoridade e de responsabilidade** – permite ao titular de um determinado cargo o pleno poder e realizar as suas funções e conseqüentemente ser o responsável pelos resultados;
- **Extensão restrita da supervisão** – possibilita ao líder dirigir eficazmente os seus subordinados;
- **Definição precisa do cargo em termos de objetivos** – quem ocupa os cargos deve saber quais os objetivos inerentes a esse cargo e fazer a coordenação com os demais;
- **Descentralização** – de modo a que se possa aproveitar em pleno o potencial humano e acelerar as tomadas de decisão.

Conceito de Recursos

Os recursos organizacionais são todos os meios colocados à disposição de uma organização, necessários à realização das suas atividades. Nestes recursos incluem-se os recursos humanos, os recursos financeiros, temporais, materiais e tecnológicos, a imagem de mercado e credibilidade

perante o exterior. Naturalmente, todas as organizações devem determinar não apenas os seus objetivos, mas também definir as medidas e formas de atuação e de alocação de recursos que se pensam mais adequadas para os atingir.

Recursos Humanos

Perante a vasta tipologia de recursos, centraremos a nossa atenção nos recursos humanos. Estes são um dos aspetos a ter em conta na estrutura organizativa de uma empresa. O elemento humano é segundo Pais e Romão (2006) essencial à vida de uma empresa, mas muitas das vezes também se torna no elemento que coloca mais problemas no funcionamento da mesma. Para que não ocorram situações menos agradáveis, a gestão/direção deve estar atenta aos direitos e deveres dos funcionários, ao seu horário de trabalho, ao trabalho suplementar, ao trabalho noturno, às faltas, às férias, à segurança social, ao descanso semanal, etc.

Ainda segundo os autores acima citados, estes referem que uma empresa deve fazer a gestão dos recursos humanos, tendo a preocupação de:

- Fazer uma previsão das necessidades de mão-de-obra;
- Recrutamento do pessoal;
- Seleção do pessoal – para que a empresa possa ter pessoal eficiente e qualificado;
- Receção e acolhimento de novos trabalhadores;
- Formação e aperfeiçoamento;
- Condições de trabalho;
- Ergonomia.

Os recursos humanos são um dos "recursos básicos" de uma organização requerendo complexos processos de gestão, dada a grande diversidade de

peçoas, personalidades, necessidades, pontos fortes e pontos fracos, que trabalham na organização. Estes recursos representam todas as peçoas, assim como as suas qualificações e capacidades individuais, que colaboram com a organização e constituem atualmente o seu principal ativo.

Gerir recursos humanos é gerir as características pessoais dos colaboradores, incluindo personalidade, motivação, satisfação no trabalho e empenho no sucesso da organização.

No que concerne à gestão de recursos humanos, podemos referir que consiste em planear, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, permitindo a cada um dos colaboradores alcançarem os seus objetivos individuais relacionados com o seu trabalho.

Cada organização tem como missão, estabelecer o conjunto de regras e princípios que regem as relações entre os seus colaboradores, orientando as decisões e conduzindo as diferentes atividades da empresa.

Segundo os critérios de Chiavenato (1987) existem cinco tipos de Políticas:

- Políticas de Suprimento

- Pesquisa de mercado de recursos humanos

- Recrutamento

- Seleção

- Integração

- Políticas de Aplicação

- Análise e discriminação de funções

- Planeamento dos recursos humanos

- Plano de carreiras

- Avaliação de desempenho

- Políticas de Manutenção

- Administração de salários

Plano de benefícios sociais

Higiene e segurança no trabalho

o Políticas de Desenvolvimento

Formação

Desenvolvimento dos recursos humanos

Desenvolvimento organizacional

o Políticas de controlo

Base de dados

Sistemas de informação

Auditoria dos recursos humanos

Das atividades acima mencionadas faremos questão de analisar concretamente a política de aplicação, nomeadamente a avaliação de desempenho.

Conceito de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho de um determinado profissional em função da atividade que desempenha, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Este tipo de avaliação deverá ser contínua e sistemática, formal ou informal, realizada pelas chefias ou outros avaliadores. O indicador de desempenho traz um entendimento de como a organização funciona e de como as forças se dirigem, permitindo um melhor controle do processo, facilitando o processo de decisão segundo Neves (2009).

Citando Farinha e Jacinto (2007) avaliar consiste em medir alguma coisa e implica sempre estabelecer uma comparação: comparar uma característica, execução ou resultado, com um determinado padrão. Também ao avaliar os resultados de um colaborador estamos a compará-los com os resultados

inicialmente previstos ou alcançados por outros. A noção de que os resultados são bons ou maus só é possível se houver um termo de comparação.

A avaliação é um dos mais importantes atos de gestão. De que serve a um gestor definir objetivos, estabelecer planos, coordenar meios técnicos e humanos, se não tiver a noção de que os resultados obtidos estão aquém, correspondem ou excedem, os objetivos ou metas estabelecidos?

Para os autores acima referidos, a avaliação de desempenho é um questionário padronizado que visa classificar o desempenho do avaliado (com base em critérios quantificáveis, comentários qualitativos e as áreas prioritárias a melhorar). Em regra, a avaliação é feita pelo superior hierárquico e/ou pelo próprio avaliado. A avaliação de desempenho de um funcionário pode ser determinada pelos resultados obtidos nas componentes objetivos, competências e atitude pessoal, afetado por um coeficiente de ponderação.

Ainda segundo estes autores a avaliação de desempenho é o sistema que serve aos superiores e aos restantes colaboradores, para refletirem conjuntamente acerca dos resultados e em novos planos de ação. O sistema de avaliação torna-se um utensílio de direção e de comunicação. Esta ferramenta orienta a ação dos organizadores e dos diretores em três variáveis:

1. Ação sobre as capacidades e as competências individuais. A avaliação faz surgir lacunas sobre as quais é possível agir através da formação do trabalhador e elevação do seu nível de intervenção de forma a responder às exigências da sua tarefa.
2. Ação sobre a organização das tarefas. As carências em termos de organização dos postos de trabalho, da definição das tarefas e as insuficiências dos modos operatórios, limitam a produtividade dos esforços realizados.

3. Ação sobre o esforço através de uma ação sobre as recompensas. A avaliação de desempenho condiciona a concessão das recompensas (promoção, distinção, aumentos remuneratórios).

Objetivos da Avaliação de Desempenho

O objetivo final da avaliação de desempenho é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização cita Toscano (2004).

O resultado final desta avaliação deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações em relação a vários níveis – geral da organização, por área e individual.

Existem determinantes relativas ao desempenho nomeadamente diferenças entre as pessoas de natureza física, personalidade, inteligência, aptidões específicas e emotivas. Pretende-se portanto, avaliar esse mesmo desempenho de forma a adequar as pessoas aos postos de trabalho. A interação entre chefia e colaboradores em conjunto com as suas características individuais e fatores situacionais originam o desempenho. Fatores como a fadiga, experiência adquirida e motivação podem originar inconsistência do desempenho ao longo do tempo mesmo que as características estruturais das pessoas e a relação entre chefia e organização não sofram alterações refere Dias (2008).

De acordo com Ferreira e Lopes (2007), a avaliação de desempenho é um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos funcionários e na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, à sociedade civil, empresas e comunidades. Neste sentido, a avaliação de desempenho tem os seguintes objetivos essenciais:

- Desenvolver uma cultura de gestão orientada para resultados com base em objetivos previamente estabelecidos;

- Mobilizar os funcionários em torno da missão essencial do serviço, orientando a sua atividade em função de objetivos claros e critérios de avaliação transparentes;
- Reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de desempenho;
- Promover a comunicação eficaz entre hierarquias, estabelecendo como instrumentos essenciais no processo de avaliação do desempenho a entrevista anual e a autoavaliação;
- Fomentar o desenvolvimento profissional dos funcionários, através da identificação de necessidades de formação, a considerar necessariamente na elaboração dos planos de formação dos serviços.

Referem-se ainda objetivos específicos de uma avaliação de desempenho segundo estes autores os seguintes:

- Objetivos individuais:** relacionam-se ao aprimoramento pessoal e profissional para atingir um melhor desempenho dentro da equipa/Unidade.
- Objetivos da equipa:** traduzem os resultados esperados de todo o grupo de trabalho a que o avaliado pertence para atingir um melhor desempenho dentro da Unidade/Instituição.
- Objetivos institucionais:** representam a soma dos objetivos individuais e da equipa.

Dificuldades de Implementação

Avaliar o desempenho é uma tarefa difícil, dada a pluralidade de fatores (ambientais, organizacionais e individuais) que o influenciam e dados os objetivos pretendidos. Um sem número de questões éticas e emocionais podem ser levantadas tendo em consideração que o processo pode ter profundas implicações no futuro das pessoas. O sucesso da avaliação de desempenho depende do nível de desenvolvimento da cultura organizacional. Uma avaliação de desempenho pode partir de diversas bases mas a mais utilizada é a que se baseia na gestão participativa por objetivos.

Definir Objetivos

De acordo com a área da avaliação de desempenho existe um fator que deve ditar o nível de análise: o objetivo da avaliação. Assim, o nível a avaliar depende dos objetivos da avaliação, da natureza da função e da organização do trabalho.

A fixação clara dos objetivos gerais da organização é a componente mais importante de um plano de avaliação de desempenho. Deles depende a eficácia da avaliação. Os objetivos individuais deverão ser definidos por escrito e serem conhecidos e aceites por cada funcionário/colaborador antes de assumirem as funções para que foram contratados. Independentemente do tipo de objetivos e da sua abrangência, eles deverão ser:

- Quantificáveis
- Calendarizados
- Alcançáveis
- Ajustáveis

Definição de Competências

Para que possa avaliar-se algo é necessário conhecer o que se pretende avaliar, ou seja, que se analisem as funções e competências.

Função – um conjunto relativamente homogêneo de tarefas relacionadas com um propósito essencial e duradouro numa organização.

Competência – conjunto de comportamentos requeridos para o desempenho de determinada função.

Segundo Toscano, (2004) as competências são as características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função.

Pretende-se assim valorizar não só os resultados obtidos (em função de objetivos), mas também a forma como foram alcançados (competências

demonstradas) no sentido de promover as condições geradoras de níveis elevados de desempenho a médio e longo prazo.

Perante Ferreira e Lopes (2007), competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos manifestados no desempenho em determinadas atividades por meio de ações observáveis pelos outros; pode-se dizer que é o conjunto de três variáveis:

- a. Saber fazer:** são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para realizar um determinado trabalho.
- b. Querer fazer:** envolve as motivações, as iniciativas pessoais e a vontade de realizar um determinado trabalho.
- c. Poder fazer:** são os recursos necessários para realizar um determinado trabalho e a autonomia para fazê-lo.

Características de um sistema de avaliação

Segundo Farinha e Jacinto (2007) devem ser consideradas como referências gerais para que haja sucesso na conceção e implementação do sistema de avaliação do desempenho, os seguintes aspetos: a vontade e implicação da gestão ao mais alto nível, a clarificação dos objetivos a alcançar, a compatibilização com os objetivos e estratégias da empresa/organização, a comunicação e formação extensivas a todos os intervenientes no processo (é indispensável comunicar os critérios aos colaboradores) a existência de requisitos prévios que permitam definir claramente os modelos (padrões) de desempenho desejado, tendo em conta as exigências de cada grupo funcional.

Ainda segundo os autores acima mencionados, o sistema deve ser flexível, capaz de ser ajustado na perspetiva do seu aperfeiçoamento contínuo. A implantação do sistema deve ser evitada em momentos de elevada conflitualidade organizacional, na ausência ou deficiência de comunicação na empresa, nas situações de baixa receptividade ou falta de preparação por parte dos intervenientes (em particular da chefia/avaliador).

A avaliação de desempenho possui três características, segundo os autores, que observadas, atuam como catalizadores do desenvolvimento organizacional. Assim, a avaliação de desempenho terá de ser:

- Sistemática: porque requer uma observação orientada e continuada do desempenho profissional dos indivíduos;
- Periódica: na medida em que implica a definição de períodos regulares de observação;
- Estandarizada e Qualificada: porque obedece a um conjunto de critérios e procedimentos, estabelecidos tecnicamente, e concretizados na utilização de uma ficha e de um manual de avaliação.

Para Carrachas (2010), as características de um sistema de avaliação de desempenho como sistema de controlo ou instrumento de medida são:

Equidade e Exatidão

Os processos de avaliação de desempenho têm de ser entendidos como justos e exatos pelos participantes organizacionais. Mais do que a pontuação obtida ou o resultado da avaliação, é o processo ou método utilizado para avaliar que condiciona a satisfação de quem é avaliado.

Fidelidade

A fidelidade consiste na possibilidade de o sistema fornecer resultados consistentes, o grau em que os resultados obtidos estão isentos de erro derivado do instrumento de medida. Na prática, existe uma série de fatores pessoais e situacionais que podem levar à inconsistência ou instabilidade na avaliação de desempenho.

Validade

A validade constitui a característica de um sistema de avaliação referente ao grau em que o processo mede efetivamente, a contribuição para os objetivos ou resultados organizacionais.

Simplicidade

O método de avaliação de desempenho escolhido deve ser simples e elaborado em conjunto com os seus utilizadores de modo a aumentar a compreensão e a aceitação dos mesmos. Caso contrário podem ocorrer a dissuasão dos avaliadores de tentarem dominar o método, avaliando as pessoas superficialmente e deficientemente. Por outro lado, a complexidade do método pode originar erros de utilização que retirem validade e fidelidade à avaliação.

Oportunidade

A realização das avaliações deve ser de tal forma sincronizada com outras atividades da gestão de recursos humanos que os seus resultados possam ser imediatamente aproveitados por elas.

Economicidade

Qualquer atividade desenvolvida deve proporcionar maior valor do que os recursos consumidos para a realizar.

Bom direcionamento da informação

A informação relativa aos resultados deve ser dirigida de acordo com as finalidades da avaliação de desempenho. Estas devem ser divulgadas tendo em consideração quem necessita delas para tomar decisões sobre as pessoas avaliadas.

Seletividade

Não se deve fazer chegar a informação a todos os que a vão receber com a mesma forma, mas sim de acordo com as suas necessidades específicas.

Flexibilidade

Sem perder de vista o interesse da estandardização do sistema de avaliação, deverá existir uma flexibilidade tal que todo o avaliador possa escolher o método que mais lhe convém, tendo em consideração as características da atividade, a conjuntura e respetivas prioridades estratégicas e o seu estilo de gestão.

Envolvência

O processo de avaliação de desempenho deve, por um lado, cobrir todo o tecido humano da organização e, por outro, cobrir todas as dimensões do desempenho de cada um dos participantes organizacionais.

Deteção de Sucessos

Um sistema de avaliação de desempenho deve ser concebido e utilizado mais para detetar e premiar sucessos, do que para detetar e punir fracassos.

Perfis de Competências definidos para a Administração Pública

(em Manual de Apoio – Secretaria de Estado da Administração Pública)

Dado que o nosso estudo irá incidir sobre a Administração Pública, é de referir que para cada um dos grupos profissionais da Administração Pública, encontram-se definidos os respetivos Perfis de Competências. Segundo o departamento de Recrutamento e Seleção de pessoal da Direção Geral Administrativa Pública (2006) referem que de acordo com as várias categorias profissionais, existentes no domínio dos trabalhadores da Administração Pública, respetivamente, Técnico Superior e Técnico; Técnico Profissional e Administrativo; Pessoal Operário e Auxiliar encontra-se definido por lei uma lista de competências para cada uma das categorias, nomeadamente:

- Realização e orientação para resultados;
- Orientação para o serviço público;
- Planeamento e organização;
- Análise da informação e sentido crítico;
- Conhecimentos especializados e experiência;
- Adaptação e melhoria contínua;
- Iniciativa e autonomia;
- Inovação e qualidade;
- Otimização de recursos;
- Responsabilidade e compromisso com o serviço;
- Relacionamento interpessoal;
- Comunicação;
- Trabalho de equipa e cooperação;
- Coordenação;
- Negociação e persuasão;
- Representação e colaboração institucional;
- Tolerância à pressão e contrariedades.

Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

De acordo com a Lei nº 66-B de 2007 da Constituição Portuguesa, poderemos analisar detalhadamente o sistema de avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP). “Este sistema constitui-se como um instrumento de avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objetivos anuais e planos de atividades, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços, visando contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências” (Diário da República, Lei nº 66-B de 2007).

A presente lei aplica-se aos serviços da administração direta e indireta do Estado, bem como, com as necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências dos correspondentes órgãos, aos serviços da administração regional autónoma e à administração autárquica. A presente lei aplica-se ao desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores da Administração Pública, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público.

O SIADAP rege-se pelos seguintes **princípios**:

- Coerência e integração;
- Responsabilização e desenvolvimento;
- Universalidade e flexibilidade;
- Transparência e imparcialidade;
- Eficácia e eficiência;
- Orientação para a qualidade nos serviços públicos;
- Comparabilidade dos desempenhos dos serviços;
- Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores;

- Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objetivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços;
- Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.

Segundo a mesma lei, podem ser referidos como **objetivos globais do SIADAP**:

- a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;
- b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- f) Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade;
- g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da Administração Pública;
- h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades.

O SIADAP integra três subsistemas, cada um específico para a avaliação de serviços, dirigentes e trabalhadores. No âmbito do estudo a efetuar, apenas o SIADAP denominado como três será tido em conta, dado elevado interesse para a realização do trabalho.

Características Gerais do Processo de Avaliação

(em *Manual de Apoio* – Secretaria de Estado da Administração Pública)

Requisito de Aplicação

Exercício efetivo de funções durante o período mínimo de 6 meses.

Periodicidade

Anual, integra-se no ciclo anual de gestão de cada serviço ou organismo e reporta-se ao tempo de serviço prestado e não avaliado do ano civil anterior.

Confidencialidade

Todos os intervenientes no processo de avaliação do desempenho estão sujeitos ao dever de sigilo, exceto o avaliado relativamente à sua avaliação.

Diferenciação do Mérito

Garantida através da fixação de percentagens máximas para as seguintes classificações:

- Muito Bom – 20%
- Excelente – 5%

Estas percentagens são aplicadas a cada serviço ou organismo, da seguinte forma:

- Equitativamente aos diferentes grupos profissionais, quando o número de avaliados por grupo profissional é superior a 20;
- Através da agregação dos grupos profissionais, quando o número de avaliados por grupo profissional é inferior a 20.

Reporte

Cada organismo é responsável pela apresentação de um relatório anual dos resultados da avaliação do desempenho, geral e por grupos profissionais.

1. Caracterização do Subsistema para os Trabalhadores

Este subsistema refere-se à avaliação de desempenho dos trabalhadores, sendo de carácter anual e relativo ao ano civil anterior.

1.1 Requisitos funcionais para a avaliação (Diário da República, Lei nº 66-B de 2007)

No caso de trabalhador que, no ano civil anterior, tenha constituído relação jurídica de emprego público há menos de seis meses, o desempenho relativo a este período é objeto de avaliação conjunta com o do ano seguinte.

No caso de trabalhador que, no ano civil anterior, tenha relação jurídica de emprego público com, pelo menos, seis meses e o correspondente serviço efetivo, independentemente do serviço onde o tenha prestado, o desempenho é objeto de avaliação nos termos do presente título.

O serviço efetivo deve ser prestado em contacto funcional com o respetivo avaliador ou em situação funcional que, apesar de não ter permitido contacto direto pelo período temporal referido no número anterior, admita, por decisão favorável do Conselho Coordenador da Avaliação, a realização de avaliação.

No caso de trabalhador que, no ano civil anterior, tenha relação jurídica de emprego público com, pelo menos, seis meses e o correspondente serviço efetivo, se no decorrer do ano civil anterior e ou período temporal de prestação de serviço efetivo se sucederem vários avaliadores, o que tiver competência para avaliar no momento da realização da avaliação deve recolher dos demais os contributos escritos adequados a uma efetiva e justa avaliação.

No caso de quem, no ano civil anterior, tenha relação jurídica de emprego público com pelo menos seis meses mas não tenha o correspondente serviço efetivo conforme definido na presente lei não tenha obtido decisão favorável do Conselho Coordenador da Avaliação, não é realizada avaliação nos termos do presente título.

No caso previsto no número anterior releva, para efeitos da respetiva carreira, a última avaliação atribuída nos termos da presente lei ou das suas adaptações.

Se o titular da relação jurídica de emprego público não tiver avaliação que releve nos termos do número anterior ou se pretender a sua alteração, requer avaliação anual, feita pelo Conselho Coordenador da Avaliação, mediante proposta de avaliador especificamente nomeado pelo dirigente máximo do serviço.

No que diz respeito à ponderação curricular esta é expressa através de uma valoração que respeite a escala de avaliação qualitativa e quantitativa. Essa mesma valoração é determinada segundo critérios previamente fixados, critérios esses, estabelecidos uniformemente para todos os serviços, pelo Conselho Coordenador da Avaliação, constantes em ata, que é tornada pública, que asseguram a ponderação equilibrada dos elementos curriculares.

1.2 Metodologia de Avaliação

Parâmetros de avaliação (Diário da República, Lei nº 66-B de 2007)

A avaliação do desempenho incide sobre os seguintes parâmetros:

- a) «Resultados» obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica;
- b) «Competências» que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.

Resultados

O parâmetro «Resultados» decorre da verificação do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos que devem ser redigidos de forma clara e rigorosa, de acordo com os principais resultados a obter, tendo em conta os

objetivos do serviço e da unidade orgânica, a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos.

Os objetivos são, designadamente:

- a) De produção de bens e atos ou prestação de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores;
- b) De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- c) De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- d) De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

Podem ser fixados objetivos de responsabilidade partilhada sempre que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma finalidade determinada.

Anualmente são fixados pelo menos três objetivos para cada trabalhador que, em regra, se enquadrem em várias áreas e tenham particularmente em conta o posto de trabalho do trabalhador.

Para os resultados a obter em cada objetivo são previamente estabelecidos indicadores de medida do desempenho.

Avaliação dos resultados atingidos

A avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo é expressa em três níveis:

- a) «Objetivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) «Objetivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) «Objetivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final a atribuir ao parâmetro - resultados é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos. Sempre que se verifique a impossibilidade de prosseguir alguns objetivos previamente fixados, devido a condicionantes estranhas ao controlo dos intervenientes, e não tenha sido possível renegociar novos objetivos, a avaliação deve decorrer relativamente a outros objetivos que não tenham sido prejudicados por aquelas condicionantes.

A avaliação dos resultados obtidos em objetivos é idêntica para todos os trabalhadores neles envolvidos, podendo, mediante opção fundamentada do avaliador, ser feita avaliação diferenciada consoante o contributo de cada trabalhador.

Competências

O parâmetro relativo a «Competências» assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco.

Avaliação das competências

A avaliação de cada competência é expressa em três níveis:

- a) «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Competências» é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

Avaliação final

A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação. Para o parâmetro «Resultados» é atribuída uma ponderação mínima de 60 % e para o parâmetro «Competências» uma ponderação máxima de 40 %.

A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos:

- a) *Desempenho relevante*, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- b) *Desempenho adequado*, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- c) *Desempenho inadequado*, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

Reconhecimento de excelência

A atribuição da menção qualitativa de *Desempenho relevante* é objeto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, para efeitos de eventual reconhecimento de mérito significando *Desempenho excelente*, por iniciativa do avaliado ou do avaliador. Essa iniciativa deve ser acompanhada de uma caracterização que especifique fundamentos e analise o impacto do desempenho, evidenciando os contributos relevantes para o serviço. Para além disso é objeto de publicitação no serviço pelos meios internos considerados mais adequados.

Para efeitos de aplicação da legislação sobre carreiras e remunerações, a avaliação máxima nela prevista corresponde à menção qualitativa de *Desempenho excelente*.

Efeitos da avaliação

A avaliação do desempenho individual tem, designadamente, os seguintes efeitos:

- a) Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas;
- b) Diagnóstico de necessidades de formação;
- c) Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- d) Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- e) Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável.

O reconhecimento de *Desempenho excelente* em três anos consecutivos confere ao trabalhador, alternativamente, o direito a:

- a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respectivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objeto de publicitação;
- b) Estágio em organismo de Administração Pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo;
- c) Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com actividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço;
- d) Frequência de ações de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais.

O período sabático, os estágios e as ações de formação a que se refere o número anterior consideram-se, para todos os efeitos legais, como serviço efetivo.

O reconhecimento de *Desempenho excelente* em três anos consecutivos confere ainda ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a cinco dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

O reconhecimento de *Desempenho relevante* em três anos consecutivos confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

Menção de inadequado

A atribuição da menção qualitativa de *Desempenho inadequado* deve ser acompanhada de caracterização que especifique os respetivos fundamentos, por parâmetro, de modo a possibilitar decisões no sentido de:

- a) Analisar os fundamentos de insuficiência no desempenho e identificar as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional adequados à melhoria do desempenho do trabalhador;
- b) Fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador.

As necessidades de formação identificadas devem traduzir -se em ações a incluir no plano de desenvolvimento profissional.

Potencial de desenvolvimento dos trabalhadores

O sistema de avaliação do desempenho deve permitir a identificação do potencial de evolução e desenvolvimento dos trabalhadores e o diagnóstico das respetivas necessidades de formação, devendo estas ser consideradas no plano de formação anual de cada serviço.

A identificação das necessidades de formação deve associar as necessidades prioritárias dos trabalhadores e a exigência do posto de trabalho que lhe está atribuído, tendo em conta os recursos disponíveis para esse efeito.

Intervenientes no processo de avaliação

Sujeitos

Intervêm no processo de avaliação do desempenho no âmbito de cada serviço:

- a) O avaliador;
- b) O avaliado;
- c) O conselho coordenador da avaliação;
- d) A comissão paritária;
- e) O dirigente máximo do serviço.

A ausência ou impedimento de avaliador direto não constitui fundamento para a falta de avaliação.

Avaliador

A avaliação é da competência do superior hierárquico imediato ou, na sua ausência ou impedimento, do superior hierárquico de nível seguinte, cabendo ao avaliador:

- a) Negociar os objetivos do avaliado, de acordo com os objetivos e resultados fixados para a sua unidade orgânica ou em execução das respetivas competências, e fixar os indicadores de medida do desempenho, designadamente os critérios de superação de objetivos, no quadro das orientações gerais fixadas pelo Conselho Coordenador da Avaliação;
- b) Rever regularmente com o avaliado os objetivos anuais negociados, ajustá-los, se necessário, e reportar ao avaliado a evolução do seu desempenho e possibilidades de melhoria;
- c) Negociar as competências que integram o segundo parâmetro de avaliação,
- d) Avaliar anualmente os trabalhadores directamente subordinados, assegurando a correcta aplicação dos princípios integrantes da avaliação;
- e) Ponderar as expectativas dos trabalhadores no processo de identificação das respetivas necessidades de desenvolvimento;

f) Fundamentar as avaliações de *Desempenho relevante* e *Desempenho inadequado*.

O superior hierárquico imediato deve recolher e registar os contributos que reputar adequados e necessários a uma efectiva e justa avaliação, designadamente quando existam trabalhadores com responsabilidade efetiva de coordenação e orientação sobre o trabalho desenvolvido pelos avaliados.

Avaliado

Em cumprimento dos princípios enunciados na presente lei, o avaliado tem direito:

- a) A que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho em harmonia com os objetivos e resultados que tenha contratualizado;
- b) À avaliação do seu desempenho.

Constituem deveres do avaliado proceder à respetiva autoavaliação como garantia de envolvimento ativo e responsabilização no processo avaliativo e negociar com o avaliador na fixação dos objetivos e das competências que constituem parâmetros de avaliação e respetivos indicadores de medida.

Os dirigentes dos serviços são responsáveis pela aplicação e divulgação aos avaliados, em tempo útil, do sistema de avaliação, garantindo o cumprimento dos seus princípios e a diferenciação do mérito.

É garantida aos avaliados o conhecimento dos objetivos, fundamentos, conteúdo e funcionamento do sistema de avaliação. É garantido ao avaliado o direito de reclamação, de recurso e de impugnação jurisdicional.

Conselho coordenador da avaliação

Junto do dirigente máximo de cada serviço funciona um conselho coordenador da avaliação, ao qual compete:

- a) Estabelecer diretrizes para uma aplicação objetiva e harmónica do SIADAP 3, tendo em consideração os documentos que integram o ciclo de gestão.
- b) Estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objetivos, de escolha de competências e de indicadores de medida, em especial os relativos à caracterização da situação de superação de objetivos;
- c) Estabelecer o número de objetivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação de desempenho, podendo fazê-lo para todos os trabalhadores do serviço ou, quando se justifique, por unidade orgânica ou por carreira;
- d) Garantir o rigor validando as avaliações de *Desempenho relevante* e *Desempenho inadequado* bem como proceder ao reconhecimento do *Desempenho excelente*;
- e) Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados;
- f) Exercer as demais competências que, por lei ou regulamento, lhe são cometidas.

O conselho coordenador da avaliação é presidido pelo dirigente máximo do serviço e integra, para além do responsável pela gestão de recursos humanos, três a cinco dirigentes por aquele designados.

Nos serviços de grande dimensão, sem prejuízo da existência do conselho coordenador da avaliação, para efeitos de operacionalização do seu funcionamento, podem ser criadas secções autónomas presididas pelo dirigente máximo do serviço, compostas por um número restrito de dirigentes.

Nos serviços em que, pela sua natureza ou condicionantes de estrutura orgânica, não for possível a constituição do conselho coordenador da avaliação podem as suas competências legais ser confiadas a uma comissão de avaliação a constituir por despacho do dirigente máximo do serviço, composta por trabalhadores com responsabilidade funcional adequada.

A presidência do conselho coordenador da avaliação ou das secções autónomas pode ser delegada.

O regulamento de funcionamento do conselho coordenador da avaliação deve ser elaborado por cada serviço tendo em conta a sua natureza e dimensão.

O conselho coordenador da avaliação tem composição restrita a dirigentes superiores e ao responsável pela gestão de recursos humanos quando o exercício das suas competências incidir sobre o desempenho de dirigentes intermédios.

Processo de avaliação

Fases

O processo de avaliação dos trabalhadores compreende as seguintes fases:

- a) Planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir;
- b) Realização da autoavaliação e da avaliação;
- c) Harmonização das propostas de avaliação;
- d) Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objetivos e respetivos indicadores e fixação das competências;
- e) Validação de avaliações e reconhecimento de *Desempenhos excelentes*;
- f) Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária;
- g) Homologação;
- h) Reclamação e outras impugnações;
- i) Monitorização e revisão dos objetivos.

Planeamento

O planeamento do processo de avaliação, definição de objetivos e fixação dos resultados a atingir obedece às seguintes regras:

- a) O processo é da iniciativa e responsabilidade do dirigente máximo do serviço e deve decorrer das orientações fundamentais dos documentos que integram o ciclo de gestão;

- b) A definição de objetivos e resultados a atingir pelas unidades orgânicas deve envolver os respetivos dirigentes e trabalhadores, assegurando a uniformização de prioridades e alinhamento interno da atividade do serviço com os resultados a obter, a identificação e satisfação do interesse público e das necessidades dos utilizadores;
- c) A planificação em cascata, quando efetuada, deve evidenciar o contributo de cada unidade orgânica para os resultados finais pretendidos para o serviço;
- d) A definição de orientações que permitam assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos.

O planeamento dos objetivos e resultados a atingir pelo serviço é considerado pelo conselho coordenador da avaliação no estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e harmónica do sistema de avaliação do desempenho, para a fixação de indicadores, em particular os relativos à superação de objetivos, e para validar as avaliações de *Desempenho relevante* e *Desempenho inadequado*, bem como o reconhecimento de *Desempenho excelente*.

Na fase de planeamento estabelecem-se as articulações necessárias na aplicação dos vários subsistemas que constituem o SIADAP, nomeadamente visando o alinhamento dos objetivos do serviço, dos dirigentes e demais trabalhadores.

A fase de planeamento deve decorrer no último trimestre de cada ano civil.

Autoavaliação e avaliação

A autoavaliação tem como objetivo envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional.

A autoavaliação é obrigatória e concretiza-se através de preenchimento de ficha própria, a analisar pelo avaliador, se possível conjuntamente com o avaliado, com carácter preparatório à atribuição da avaliação, não constituindo componente vinculativa da avaliação de desempenho.

A avaliação é efetuada pelo avaliador nos termos da presente lei, das orientações transmitidas pelo conselho coordenador da avaliação e em função dos parâmetros e respetivos indicadores de desempenho e é presente àquele conselho para efeitos de harmonização de propostas de atribuição de menções de *Desempenho relevante* ou *Desempenho inadequado* ou de reconhecimento de *Desempenho excelente*.

A autoavaliação e a avaliação devem, em regra, decorrer na 1.^a quinzena de Janeiro, sendo solicitada pelo avaliador ou entregue por iniciativa do avaliado.

Contratualização dos parâmetros

No início de cada período anual de avaliação, no começo do exercício de um novo cargo ou função, bem como em todas as circunstâncias em que seja possível a fixação de objetivos a atingir, é efetuada reunião entre avaliador e avaliado destinada a fixar e registar na ficha de avaliação tais objetivos e as competências a demonstrar, bem como os respetivos indicadores de medida e critérios de superação.

A reunião de negociação referida no número anterior deve ser precedida de reunião de análise do dirigente com todos os avaliados que integrem a respetiva unidade orgânica ou equipa, sendo a mesma obrigatória quando existirem objetivos partilhados decorrentes de documentos que integram o ciclo de gestão.

Contratualização de objetivos

A contratualização de objetivos a atingir efetua-se de acordo com as seguintes regras:

a) Os objetivos a atingir por cada trabalhador devem ser definidos pelo avaliador e avaliado no início do período da avaliação, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador;

- b) A identificação de resultados de aperfeiçoamento e desenvolvimento individual do trabalhador é obrigatória num dos objetivos, quando resulte de diagnóstico efetuado no âmbito de avaliação do desempenho classificado como *Desempenho inadequado*;
- c) Os objetivos de aperfeiçoamento e desenvolvimento do trabalhador podem ser de âmbito relacional, de atitudes ou de aquisição de competências técnicas e de métodos de trabalho.

Contratualização de competências

A fixação de competências a avaliar efetua-se de acordo com as seguintes regras:

- a) As competências a desenvolver pelos trabalhadores são definidas e listadas em perfis específicos, decorrentes da análise e qualificação das funções correspondentes à respetiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, e concretizam-se nos modelos específicos de adaptação do SIADAP 3;
- b) A identificação das competências a demonstrar no desempenho anual de cada trabalhador é efetuada de entre as relacionadas com a respetiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, preferencialmente por acordo entre os intervenientes na avaliação.

Validações e reconhecimentos

Na sequência das reuniões de avaliação, realizam-se as reuniões do conselho coordenador da avaliação tendo em vista:

- a) A validação das propostas de avaliação com menções de *Desempenho relevante* e de *Desempenho inadequado*;
- b) A análise do impacto do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de *Desempenho excelente*.

O reconhecimento de *Desempenho excelente* implica declaração formal do conselho coordenador da avaliação. Em caso de não validação da proposta de

avaliação, o conselho coordenador da avaliação devolve o processo ao avaliador acompanhado da fundamentação da não validação, para que aquele, no prazo que lhe for determinado, reformule a proposta de avaliação.

No caso de o avaliador decidir manter a proposta anteriormente formulada deve apresentar fundamentação adequada perante o conselho coordenador da avaliação.

No caso de o conselho coordenador da avaliação não acolher a proposta apresentada nos termos do número anterior, estabelece a proposta final de avaliação, que transmite ao avaliador para que este dê conhecimento ao avaliado e remeta, por via hierárquica, para homologação.

Reclamação

O prazo para apresentação de reclamação do ato de homologação é de 5 dias úteis a contar da data do seu conhecimento, devendo a respetiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis.

Na decisão sobre reclamação, o dirigente máximo tem em conta os fundamentos apresentados pelo avaliado e pelo avaliador.

Diferenciação de desempenhos

A diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25 % para as avaliações finais qualitativas de *Desempenho relevante* e, de entre estas, 5 % do total dos trabalhadores para o reconhecimento de *Desempenho excelente*.

As percentagens previstas no número anterior incidem sobre o número de trabalhadores e devem ser do conhecimento de todos os avaliados.

A atribuição das percentagens é da exclusiva responsabilidade do dirigente máximo do serviço, cabendo-lhe ainda assegurar o seu estrito cumprimento.

O número de objetivos e competências a fixar nos parâmetros de avaliação e respetivas ponderações devem ser previamente estabelecidos, tendo em conta a necessidade de assegurar uma adequada diferenciação de desempenhos.

Em Anexo 1, encontram-se os vários exemplos dos modelos do SIADAP 3 adoptados nas diversas autarquias.

Face ao exposto e sendo o processo avaliativo um constante desafio quer para avaliador quer para avaliado, pretende-se neste trabalho analisar o modelo de avaliação de desempenho implementado e utilizado pelo Serviço de Desporto da Câmara Municipal de Vendas Novas, tentando verificar se a classificação obtida por parte dos recursos humanos deste mesmo serviço influencia a gestão de uma instalação desportiva.

O modelo de avaliação de desempenho da Administração Pública encontra-se definido por lei e segundo esta, a avaliação é fundamental para detetar a qualidade do serviço prestado, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

A avaliação ao longo do tempo influencia a prática, quer na transformação de tomadas de decisão em administração ou gestão, quer a prática em si mesma. Digamos que é uma contribuição ou uma tentativa para a compreensão de uma determinada realidade.

2.1 Análise Externa

2.1.1 Missão da Câmara Municipal de Vendas Novas

Atualmente, a Câmara Municipal tem como missão promover a satisfação das necessidades das comunidades locais, nomeadamente no que respeita ao desenvolvimento socioeconómico, ao ordenamento do território, ao abastecimento público, ao saneamento básico, à saúde, à educação, à cultura, ao ambiente e ao desporto. Segundo o artigo nº 2 do despacho nº 19409/2010, o Município de Vendas Novas tem como missão gerir e potenciar de forma sustentável os recursos disponíveis, promovendo o desenvolvimento do território e das suas gentes, preservando valores e tradições, impulsionando aspirações e necessidades dos munícipes, prestando um serviço público mais eficaz e eficiente, simplificando procedimentos e aproximando os munícipes dos centros de decisão, sempre com a perspetiva de melhorar a qualidade de vida das populações num justo equilíbrio dos fatores económicos, ambientais e de coesão social.

2.1.2 Objetivos

No desempenho das suas atribuições e funções, os serviços municipais prosseguem, designadamente, os seguintes objetivos segundo o artigo nº3 do despacho acima referido:

- a) Materializar uma cultura de serviço público democrática, participativa, aberta e de qualidade, visando o interesse geral municipal e a satisfação integral dos direitos dos cidadãos através da realização plena, oportuna e eficiente das ações e tarefas definidas pelos órgãos municipais, visando o desenvolvimento sustentável do município;
- b) Obtenção do máximo aproveitamento dos recursos municipais disponíveis no quadro de uma gestão racional, moderna, descentralizada e responsabilizadora, assente em critérios de rigor técnico e de interação

entre todas as unidades da Câmara Municipal e visando melhorar continuamente a prestação de serviços prestados às populações;

c) Promoção da participação organizada e empenhada dos agentes culturais, educativos, desportivos, sociais, económicos e dos cidadãos em geral, nas atividades municipais;

d) Manter uma dinâmica de funcionamento dos serviços por via da implementação de processos organizacionais, de formação, qualificação, modernização de serviços e profissionais que permitam obter índices de satisfação, produtividade, eficácia e eficiência, garantindo dignificação e valorização cívica e profissional dos trabalhadores municipais.

Para a prossecução dos objetivos anteriormente enunciados, os trabalhadores municipais, no exercício das suas funções, reger-se-ão pelos princípios deontológicos da Função Pública, atuando de forma zelosa e tratando com isenção, independência, exigência, rigor e transparência os munícipes e com respeito, urbanidade e correção os colegas e os superiores hierárquicos.

Aos superiores hierárquicos cabe superintender as atividades das unidades municipais, definindo os respetivos objetivos, tendo sempre em consideração os princípios e os objetivos gerais estabelecidos, orientando e avaliando o desempenho e a eficiência dos serviços e trabalhadores que lhe estão cometidos.

2.1.3 Organigrama Geral

A Câmara Municipal de Vendas Novas é constituída por um presidente e por diversos vereadores, um dos quais designado Vice – presidente, sendo um órgão executivo colegial do município (Anexo 2).

Para a prossecução das atribuições e competências cometidas à Câmara Municipal, os serviços municipais organizam-se, segundo um modelo hierarquizado, constituído por uma estrutura orgânica flexível. Essa estrutura é composta por unidades orgânicas flexíveis, até um limite máximo de cinco

unidades, por subunidades orgânicas, até um limite máximo de seis subunidades e por um máximo de duas equipas de projeto. Assim sendo são criadas quatro unidades orgânicas flexíveis, dirigidas por cargos intermédios de 2.º grau:

- a) Divisão Administrativa e Financeira (DAF);
- b) Divisão Técnica (DT);
- c) Divisão de Administração Urbanística e Ambiente (DAUA);
- d) Divisão de Educação, Desporto, Cultura e Intervenção Social (DEDCIS).

Estabelecem-se cinco subunidades orgânicas, dirigidas por coordenadores técnicos:

- a) Na dependência da DAF são criadas quatro subunidades orgânicas:

Secção de Administração Geral (SAG);

Secção de Aprovisionamento (SA);

Secção Financeira (SF);

Secção de Recursos Humanos (SRH).

- b) Na dependência da DAUA a criação de uma subunidade orgânica:

Secção de Administração Urbanística (SAU).

Para assessoria técnica, administrativa ou política podem ser criados gabinetes municipais autónomos que constituem unidades não equiparadas a estruturas orgânicas mas que prestam apoio direto ao executivo municipal e que podem ser ou não enquadradas por legislação específica.

Dentro das unidades orgânicas flexíveis podem ser criadas estruturas de apoio não equiparadas a subunidades orgânicas, dependendo as mesmas do dirigente responsável pela respetiva unidade.

Para a prossecução das suas atribuições, os órgãos do Município dispõem dos seguintes serviços de assessoria, apoio técnico e administrativo ou político:

- a) Gabinete de Apoio à Presidência e Vereação (GAP);
- b) Gabinete Municipal de Proteção Civil e Segurança (GMPCS);
- c) Gabinete de Apoio Jurídico (GAJ);

- d) Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento Económico (GADE);
- e) Gabinete de Imagem e Comunicação (GIC);
- f) Conselho Coordenador (CC).

Através do organigrama abaixo apresentado, podemos analisar as várias unidades de apoio e assessoria para a prossecução das suas atribuições.

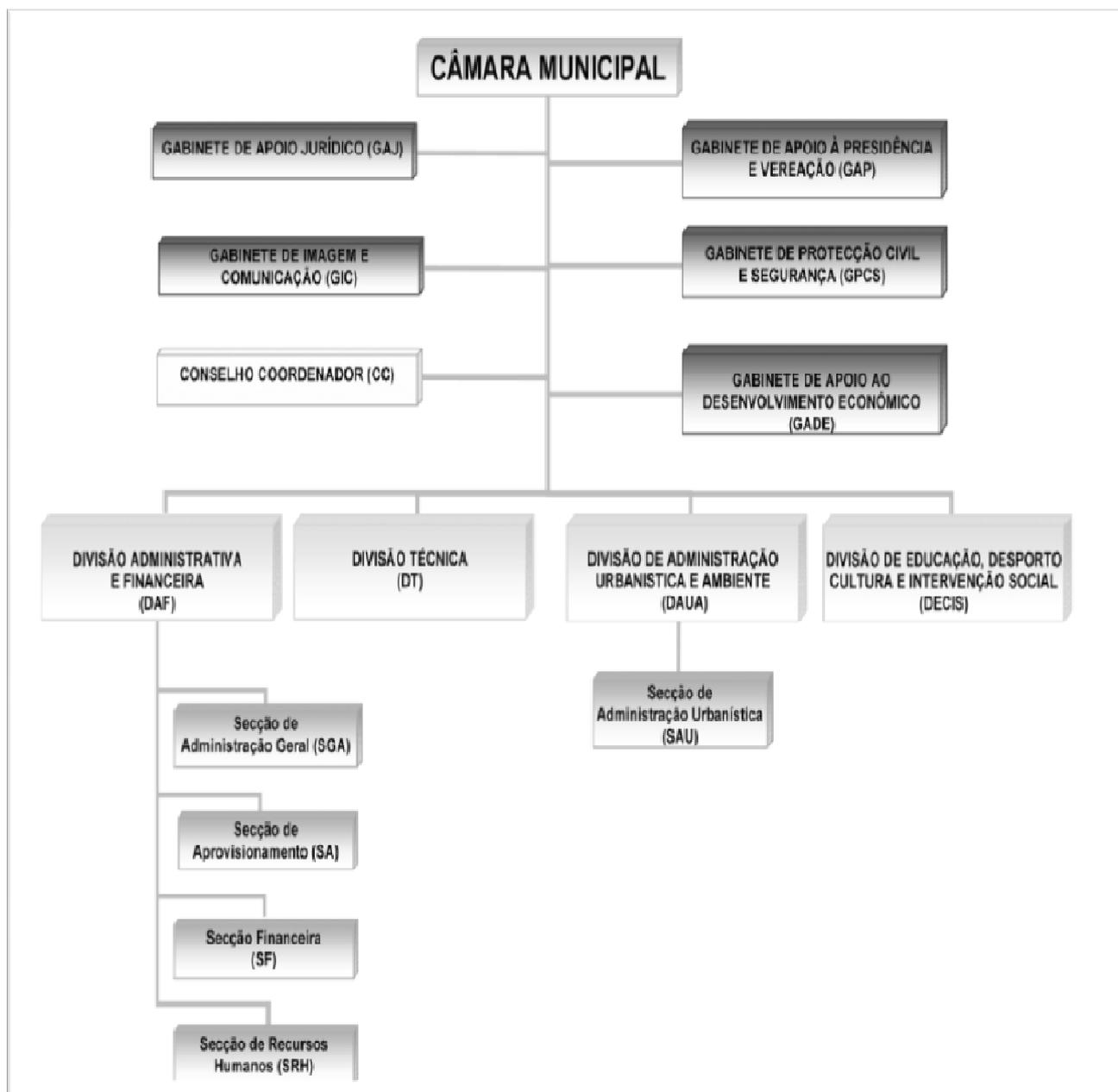


Figura 1 - Organigrama da Câmara Municipal de Vendas Novas.

2.1.4 Enquadramento Geral

2.1.4.1 Localização

O município de Vendas Novas foi fundado em 1962. Cidade portuguesa, desde 1993, localizada a Sul de Portugal Continental, inserida no Distrito de Évora, pertencente à região do Alentejo. A cidade de Vendas Novas é um dos principais pólos urbanos do Alentejo Central.

2.1.4.2 Superfície

O concelho de Vendas Novas ocupa uma área de 222,4 km² (INE, 2011), o que corresponde a cerca de 3% da área total do Alentejo Central e 1% do Alentejo. Em termos administrativos, o município de Vendas Novas é constituído pela freguesia de Vendas Novas, com uma área aproximadamente de 152,87 Km², e pela freguesia de Landeira com cerca de 69,64 Km².

Para além disso, possui sete aglomerados urbanos – Vendas Novas, Landeira, Bombel, Afeiteira, Piçarras, Nicolaus e Marconi, considerado o terceiro maior aglomerado urbano do distrito de Évora, possuindo 11.837 residentes, 48,26% do sexo masculino e 51,74% do sexo feminino.



Mapa 1 – Concelho de Vendas Novas.

2.1.4.3 Acessibilidade

Vendas Novas têm como municípios limítrofes Montijo e Palmela, pertencentes à Península de Setúbal e os municípios de Montemor (do Alentejo Central), Alcácer do Sal (do Alentejo Litoral) e Coruche (da Lezíria do Tejo).

Através da autoestrada (A6) os acessos são excelentes quer para Espanha, quer para o resto da Europa. Pela rede nacional de autoestradas Vendas Novas encontra-se no centro, com ligação a Norte pela A13 e a Sul pela A2. As duas pontes existentes - ponte Vasco da Gama e Ponte 25 de Abril, permitem chegar facilmente à capital portuguesa.

De destacar ainda os transportes ferroviários existentes na cidade, que cada vez assumem uma elevada importância para o desenvolvimento da indústria.



Mapa 2 – Mapa da rede de acessibilidades.

Apresenta ainda duas estruturas fluviais principais, uma a norte, denominada Ribeira de Canha, e outra a sul, a Ribeira da Marateca, sendo a sua rede viária superior a 90 km.

O Município encontra-se contextualizado numa posição geoestratégica de destaque, face à sua localização na área de influência da Área Metropolitana de Lisboa (AML) e dada a adjacência ao cruzamento dos eixos estruturantes:

- Logística de circulação de bens – eixo Lisboa/Sul e Sines;

- Logística de circulação de bens e pessoas – eixo Lisboa/Madrid, Lisboa – Algarve;
- Intermodalidade, a que se complementa com a proximidade do porto de Setúbal, da plataforma logística do Poceirão e do novo aeroporto de Lisboa.

2.1.4.4 População

De acordo com os resultados preliminares dos Censos 2011 (INE, 2011) vivem neste território 11.837 habitantes.

Em termos da dinâmica de crescimento populacional constata-se que o município se encontra numa situação de destaque face aos restantes municípios pertencentes ao Alentejo Central. O concelho de Vendas Novas caracteriza-se por ser um território em crescimento demográfico nas últimas décadas do século XX e na primeira do século XXI, com perspectivas de continuar a aumentar de população nos próximos decénios. No período 1991-2011 registou um aumento de 12,99%, conforme se pode verificar na observação do gráfico 1. Ao nível das freguesias constatou-se, um aumento em ambas - Vendas Novas passou de 9846 para 11080 e Landeira de 630 para 757.

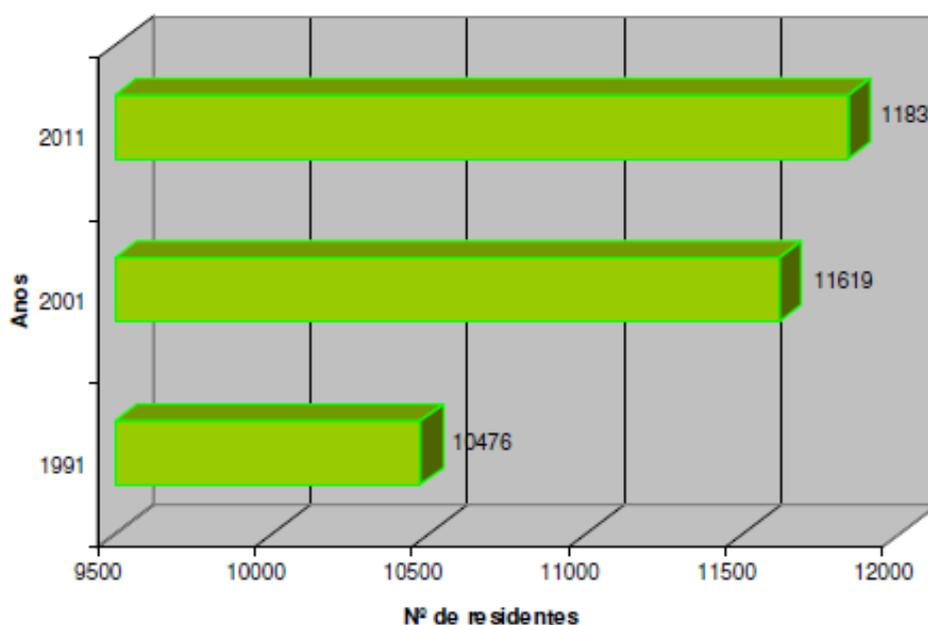


Gráfico 1 – Crescimento da população no Concelho de Vendas Novas.

Verifica-se que tem existido um crescimento populacional da população com menos de 5 anos, o que constitui um facto bastante importante do ponto de vista demográfico e nos grupos etários seguintes constata-se ainda o aumento da população entre os 20 e os 34 anos, o que não deixa também de ser relevante para o concelho. A partir da idade de 35 anos o aumento dos grupos etários é quase uma constante, sendo de destacar o aumento da população com 55 e mais anos.

Ainda que o Índice de envelhecimento da população Vendas Novas tenha vindo a crescer progressivamente: passou de 156 (1997) para 195 (2005) idosos por cada 100 jovens (INE, 2007), pode-se considerar que o concelho de Vendas Novas é, relativamente ao Alentejo Central, um concelho rejuvenescido apresentando, um diferencial médio (entre 1997 e 2005) de menos 16,4 idosos por cada 100 jovens.

Apresenta uma elevada percentagem de jovens, com uma idade média dos indivíduos com idade de 42,5 anos e a esperança média de vida, situada nos 75 anos. A dimensão média familiar é de 2,5 existindo 4734 famílias no Concelho.

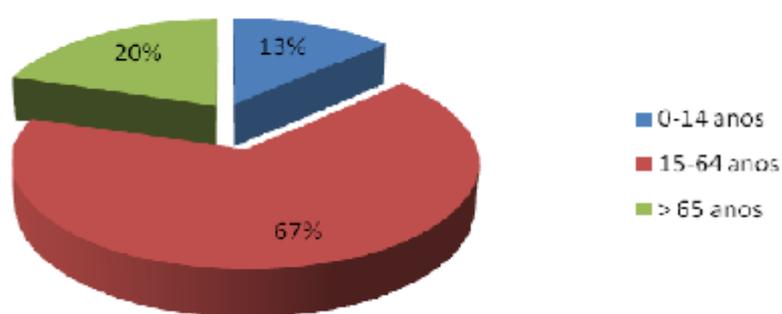


Gráfico 2 - Estrutura etária da população residente no Concelho de Vendas Novas em 2001.

3.2.1.5 População Ativa e o Desemprego

O sector primário é o que emprega menor volume de mão-de-obra, predominando a silvicultura. Na agricultura a cultura cerealífera, as forrageiras e o tomate são as produções com maior importância. Saliente-se ainda a pecuária como importante componente da economia do concelho.

Outros dos indicadores existentes em 1999 são os seguintes:

- Industrias Transformadoras: 72.7 %
- Construção: 5.8%
- Comércio: 12.9%
- Alojamento e Restauração: 2.5%
- Atividades Imobiliárias: 1%
- Outras: 5.1 %

Empresários em Nome Individual: 85.9 % (ano de 1999)

Volume de Negócios no Comércio: 21.6% (ano de 1999)

Dimensão Média das Sociedades: 11.3 pessoas ao serviço (ano de 1999)

A cidade apresenta uma taxa de atividade de 49% e uma taxa de desemprego de 6,6 no ano de 2010. Um dos grandes empregadores da população é sem dúvida o Parque industrial de Vendas Novas. Criado em 1993 através da sociedade mista entre a Câmara Municipal e um grupo de investidores privados. Atualmente alberga cinquenta e oito pequenas e médias empresas, entre as quais algumas multinacionais.

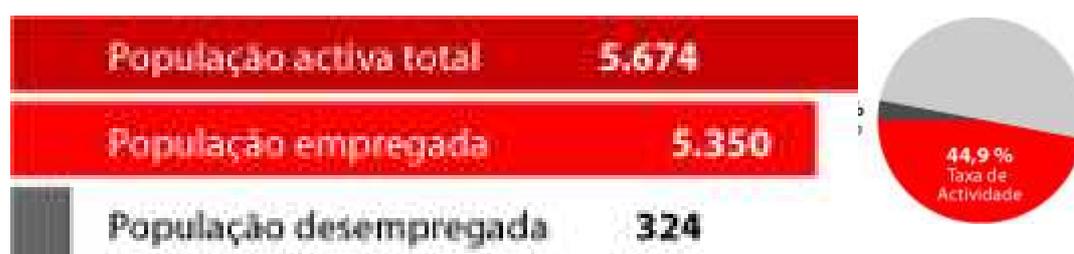


Gráfico 3 – População ativa e desemprego no concelho.

3.2.1.6 Educação e proximidade de Centros Universitários

Relativamente à educação, é de referir que a cidade apresenta uma taxa de analfabetismo de 13%. Apresentando um total de dez creches/jardins de infância, nove escolas de primeiro ciclo e três escolas para os restantes ciclos educativos.

Relativamente à proximidade da cidade com os centros universitários, de referir que se encontra a:

- Lisboa: 70 km
- Setúbal: 35 km
- Évora: 50 km
- Almada: 60 km

Globalmente pode-se afirmar que Vendas Novas é uma região bipolarizada, combinando por um lado a tradição e a qualidade de vida do Alentejo (região a que pertence em termos administrativos), e por outro, a dinâmica empresarial e industrial da Península de Setúbal. As boas acessibilidades e a proximidade a Lisboa fazem de Vendas Novas um local estratégico para se “investir, trabalhar e viver”.

2.2 Análise Interna

2.2.1 Missão do Serviço de Desporto

Cada vez mais a atividade desportiva tem vindo a ocupar um lugar de grande importância na vida de todos os cidadãos e por consequência na sociedade em geral. Assim sendo, o Serviço de Desporto tem cada vez mais a preocupação de oferecer a todos os estratos da população condições para a prática desportiva que possibilite uma forma pedagógica de ocupar os tempos livres, uma melhoria das suas condições de saúde e bem-estar bem como da educação e do seu próprio desenvolvimento integral. Cada vez mais as autarquias têm uma responsabilidade acrescida relativa ao desporto.

Segundo o Despacho n.º 19409/2010, o Município de Vendas Novas tem como missão gerir e potenciar de forma sustentável os recursos disponíveis, promovendo o desenvolvimento do território e das suas gentes, preservando valores e tradições, impulsionando aspirações e necessidades dos munícipes, prestando um serviço público mais eficaz e eficiente, simplificando procedimentos e aproximando os munícipes dos centros de decisão, sempre com a perspetiva de melhorar a qualidade de vida das populações num justo equilíbrio dos fatores económicos, ambientais e de coesão social.

A política desportiva municipal é hoje uma área de intervenção que assenta, num conjunto de procedimentos, no âmbito das suas competências, próprias de um serviço público, de forma a criar condições para que haja um crescente número de cidadãos e munícipes a participem nas diversas áreas da atividade física, nas melhores condições possíveis.

Assim sendo, o Serviço Municipal de Desporto apresenta segundo o Despacho n.º 19409/2010, as seguintes atribuições:

- a) Elaborar os planos e programas da Câmara Municipal para os sectores da Ação Desportiva e da Gestão de Equipamentos Desportivos;

- b) Promover e realizar as ações e atividades aprovadas pela Câmara Municipal nos domínios da sua intervenção;
- c) Organizar e apoiar ações desportivas e de ocupação dos tempos livres dos munícipes, fomentando uma prática desportiva regular;
- d) Estimular e apoiar o associativismo desportivo, prestando apoio técnico, organizativo e logístico, quando solicitado e superiormente aprovado;
- e) Gerir os equipamentos municipais na sua área de atuação, programando e coordenando a sua utilização, garantido a sua segurança e conservação, bem como assegurar a gestão dos recursos humanos à sua responsabilidade;
- f) Promover e apoiar ações de fomento da atividade lúdica e desportiva junto da população escolar, em articulação com as Escolas e outras entidades desportivas do concelho;
- g) Colaborar com as instituições locais da sua área de intervenção, apreciando os pedidos de apoio apresentados e propondo, anualmente, os apoios a conceder pela Câmara Municipal, acompanhando as respetivas atividades e elaborando um relatório sobre a aplicação dos apoios concedidos;
- h) Colaborar com organismos regionais e nacionais no fomento desportivo;
- i) Organizar relatórios das atividades do serviço;
- j) Além das competências previstas nas alíneas anteriores, compete-lhe ainda exercer as demais funções, procedimentos, tarefas ou atribuições que lhes forem cometidos por lei, norma, regulamento, deliberação, despacho ou determinação superior.

A Câmara Municipal de Vendas Novas tem um conjunto de programas próprios, que definem a sua política desportiva municipal. Estes programas respondem aos anseios de todos os sectores da população local,

representados através das instituições, coletividades, escolas, e grupos de cidadãos. Neste sentido foram definidas as seguintes prioridades, como linhas de orientação estratégica, que devem ser transversais e constituir um código de conduta, como forma de materializar os programas de ação.

- Criar entre todos os agentes do município de Vendas Novas, os valores inerentes a um desporto que permita fomentar o Fair Play, a solidariedade, a cooperação, a formação a disciplina de vida e os princípios inerentes a atividade desportiva.
- Criar condições físicas, logísticas e financeiras para o desenvolvimento dos projetos desportivos dos agentes locais.
- Criar condições de acesso a todos os estratos da população, muito em particular a população que tiver maiores dificuldades de integração (idosos, crianças, deficientes), bem como aos munícipes a título individual, de modo a possibilitar a utilização das instalações, equipamentos e materiais desportivos do município.
- Articular com o meio associativo local a calendarização e organização das atividades desportivas no sentido de as potencializar, quer junto da comunidade local quer numa expressão mais abrangente de toda a atividade desportiva do município.

O Serviço de Desporto com a execução de determinadas políticas e estratégias municipais em matéria de desporto, visa a promoção e divulgação da atividade física, disponibilizando para isso um vasto leque de atividades e programas diversos, com o intuito de obter uma população cada vez mais ativa.

Para além da oferta desportiva existente na cidade, o Serviço de Desporto, pretende cativar e sensibilizar toda a população para a prática da atividade física através da realização de eventos desportivos. Para tal, conta com a articulação entre diversos parceiros da cidade, garantindo assim uma eficácia e um envolvimento por parte dos colaboradores tentando aproximar cada vez mais o desporto da população em geral. Um dos principais objetivos do Serviço é fomentar e proporcionar uma coesão sócio-territorial, de acordo com os princípios da universalidade, inclusão social, solidariedade e equidade social,

proporcionando a toda a população um estilo de vida saudável. Pretende-se que as relações sociais estabelecidas entre a população e comunidade escolar permitam a promoção da saúde, da condição física e da atividade física.

2.2.2 Organigrama Específico

Relativamente à área desportiva, a Câmara Municipal de Vendas Novas possui um **Serviço de Desporto** (SD), que se encontra na dependência direta da Divisão de Educação, Ação Social, Cultural, Desporto e Intervenção Social. Ao nível Municipal existe um responsável pela área desportiva, nomeadamente o Vereador do Pelouro do Desporto e Associativismo.

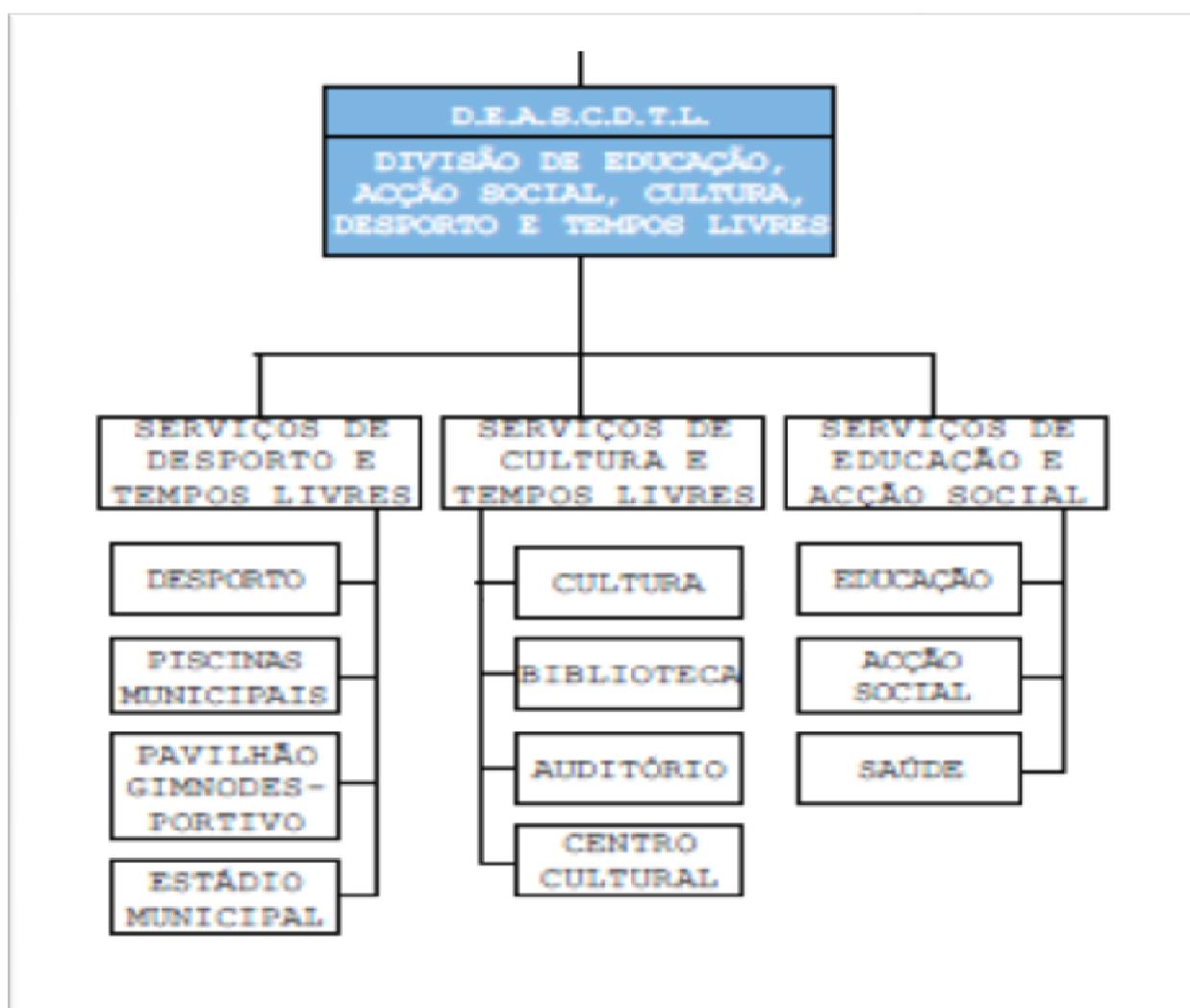


Figura 2 – Organigrama da Divisão de Educação, Ação Social, Cultura, Desporto e Tempos Livres.

2.2.3 Recursos

2.2.3.1 Humanos

Atualmente, o SD é composto por dezassete funcionários efetivos e permanentes, desempenhando as funções de assistentes operacionais e assistentes técnicos. O SD está a cargo de um assessor do vereador e um coordenador do Serviço. O coordenador faz a gestão direta dos serviços administrativos e da Escola Municipal de Natação.

Integram a equipa de trabalho, três assistentes técnicos, treze assistentes operacionais e um encarregado operacional, responsável pela supervisão das áreas/equipamentos desportivos existentes e por todos os operacionais dos equipamentos.

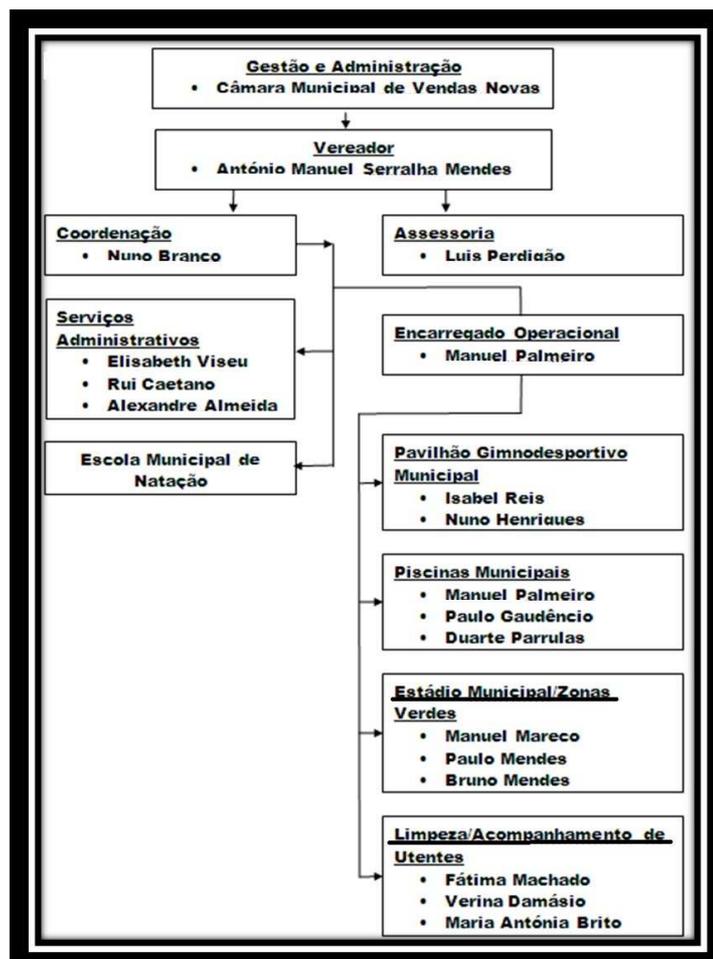


Figura 3 – Organograma Interno do Serviço de Desporto.

Relativamente às funções desempenhadas por cada um dos funcionários, é de salientar que apesar da especificidade do trabalho e do sector/equipamento desportivo pelos quais são responsáveis, todos os funcionários são polivalentes, permitindo uma maior rentabilização dos recursos humanos existentes ao dispor neste Serviço. Esta polivalência deriva em parte da concentração de instalações e da relativa proximidade entre todas elas.

De destacar ainda, que na época balnear (Verão), o número de utentes duplica, devido à abertura da Piscina Municipal exterior, existindo a necessidade por parte do Serviço de Desporto, de contratar mais colaboradores, para que haja um maior controlo, segurança, apoio e gestão das instalações desportivas.

Podemos verificar que dada a quantidade de espaços desportivos, o número de colaboradores/funcionários é insuficiente. Uma das vantagens observadas é a polivalência de cada funcionário, permitindo uma maior flexibilidade na gestão dos espaços desportivos e nas necessidades dos mesmos.

2.2.3.2 Equipamentos Desportivos e Serviços

Pela classificação das Instalações Desportivas existente no Atlas Desportivo Nacional, podemos considerar que a cidade de Vendas Novas apresenta um centro desportivo (Mapa 3), uma vez que possui um conjunto de instalações ou recintos desportivos de diversos tipos, concentrado num mesmo local, tendo como objetivo proporcionar a prática desportiva aos diversos utentes, contribuindo desta forma para o incremento dos hábitos desportivos da população. Este Parque/Centro Desportivo Municipal constitui o centro operacional de todo o desenvolvimento desportivo ao nível local.

A proximidade dos equipamentos desportivos municipais (pavilhão gimnodesportivo, piscinas, estádio municipal, pista de atletismo, polidesportivo ao ar livre) com os parques escolares existentes na cidade faz de Vendas

Novas uma cidade e um município com grande vocação para o desporto no aproveitamento destes recursos. As instalações desportivas são consideradas como base recreativa e formativa. Existem protocolos que autorizam a cedência das instalações a entidades públicas e privadas, proporcionando a realização de atividades que se enquadrem com as instalações.

Em 2010, a gestão da modalidade desportiva natação e todas as suas vertentes de prática ficaram a cargo da Escola Municipal de Natação. Até então, as Piscinas Municipais, para além de possuírem uma Escola Municipal de Natação, numa vertente de formação de jovens e crianças, eram cedidas a diversos grupos/coletividades existentes na cidade através de protocolos.

A gestão do parque desportivo municipal é feita no sentido de possibilitar grande abertura a toda a comunidade, tendo sido estabelecida nessa base toda a sua regulamentação. Em constante reformulação e com a perspetiva de novos equipamentos as atuais instalações vão sendo recuperadas e sujeitas a transformações e reajustamentos, que permitem uma melhor resposta aos desejos da comunidade local. O parque desportivo municipal é hoje o maior centro social da cidade por ele passam milhares de pessoas diariamente.



Mapa 3 – Mapa do Centro Desportivo de Vendas Novas.

Estádio Municipal



Figura 4 – Estádio Municipal de Vendas Novas.

O Estádio Municipal de Vendas Novas tem condições únicas para a prática da modalidade de futebol e atletismo no distrito de Évora.

Com um plano de jogo de 105 metros de comprimento por 65 de largura, possui uma relva com características técnicas muito boas para a prática do futebol, tendo dado provas disso ao longo dos anos, pois está implementada naquele espaço desde 1997.

O relvado é cuidado por uma equipa de funcionários especializados, sendo acompanhado também por um Engenheiro e uma empresa da especialidade. Pelo menos duas vezes por ano no relvado são realizados trabalhos de manutenção mais profundos, como:

- Perfuração com remoção de charutos;
- Escarificação cruzada e limpeza do relvado;
- Espalhamento de areia lavada;
- Descompactação com vibração;
- Sementeira nas zonas do relvado com menor densidade;
- Regularização do relvado com rede.

Caracterização:

- **Campo de jogo:** 105mX65m.

Zonas de serviços anexos para atletas, técnicos e árbitros:

- 2 Balneários coletivos com capacidade cada para 25 jogadores, com 12 chuveiros cada;
- 2 Balneários de árbitros com 2 chuveiros cada;
- 1 Posto médico;
- 2 Salas para apoio logístico.

Instalações desportivas complementares

- Sala de musculação;

Como atividade comercial possui um bar anexo ao estádio.

Áreas auxiliares:

Zonas de espectadores:

- 1 Bancada com 612 lugares sentados e uma zona de peão bastante extensa.

Zonas para a comunicação social:

A comunicação social tem lugar próprio para desempenhar as suas funções, no entanto são colocados equipamentos alternativos aquando da realização de grandes eventos.

Para atividades noturnas o Estádio Municipal está equipado com 4 torres de iluminação.

Cronologia

1990 - Campo de jogos e Pista em terra batida

1997 - Campo de jogos relvado e pista de terra batida

1998 – Iluminação

2000 - Colocação da 1.^a Bancada metálica amovível com 306 lugares

2003 - Cobertura da Bancada

2004 - Colocação da 2.^a Bancada metálica coberta amovível com 306 lugares

2005 - Balneários, arrecadações, salas de apoio, requalificação de cobertura de bancada

2005 - Pista de Atletismo em tartan

Pista de Atletismo



Figura 5 – Pista de Atletismo do Estádio Municipal de Vendas Novas.

Áreas de prática de atletismo

Pista de oito corredores aprovada em conformidade com a Federação Portuguesa de Atletismo, sendo também compatível com uma utilização intensa de público em geral na componente de desporto e lazer.

Constituída por equipamentos fixos como:

- 4 Caixas de salto para o salto em comprimento e triplo-salto;
- 2 zonas para o salto à vara com colchão de queda;
- Gaiola com rede de proteção aos lançamentos do disco e martelo;
- 2 Zonas de lançamento do peso;
- Uma vala de água para a prova de 3.000m e 2.000m obstáculos;

- 1 Zona de salto em altura;
- 1 Zona para disco e martelo para treino;
- 1 Zona para lançamento de dardo;
- 1 Zona para salto e comprimento de treino.

Equipamentos móveis para competição:

- Blocos de partida com detetor de falsas partidas;
- Cronometragem eletrónica;
- Sistema de videofinish;
- Engenhos de competição;
- Logística de apoio para provas de marcha;
- Quadros indicadores de resultados para os vários sectores;
- Kit&apos de formação nas várias disciplinas do atletismo.

Para grandes eventos é possível a colocação de bancada amovível e utilização de várias instalações de apoio do parque desportivo municipal.

Iluminação devidamente dimensionada para provas noturnas.

Pavilhão Gimnodesportivo Municipal



Figura 6 – Pavilhão Gimnodesportivo Municipal de Vendas Novas.

Data de Inauguração: 23 de Novembro de 1985

Este Pavilhão é caracterizado como sendo um pavilhão polivalente, coberto, que dá resposta a um vasto leque de modalidades desportivas.

Dimensão: 44m x 22m

Zonas de serviço para atletas, técnicos e árbitros:

- Balneários coletivos: 4 (dois femininos, dois masculinos) com capacidade cada para 20 jogadores, com 4 chuveiros cada;
- 1 Balneário para árbitros.

Áreas auxiliares:

- 2 Bilheteiras;
- 1 Gabinete de informação;
- 1 Posto médico;
- 1 Sanitário para deficientes;
- 4 Arrecadações para material;
- 2 Salas de apoio logístico (material de limpeza).

Zonas de espectadores:

- 1 Bancada com 1800 lugares sentados e individuais;
- 1 Sanitário.

Primeiro andar

Áreas auxiliares:

- 7 Salas de apoio (formação/comunicação social);
- 2 Sanitários.

O pavilhão gimnodesportivo possui um piso de madeira e iluminação natural e artificial. No exterior e anexo ao pavilhão gimnodesportivo, podemos encontrar um recinto de ar livre, polivalente exterior.

Horário de Funcionamento:

- 2ª das 8h00 às 22h15
- 3ª,5ª das 8h00 às 23h00
- 4ª das 8h00 às 22h30
- 6ª das 8h00 às 21h30

Piscinas Municipais



Figura 7 – Piscinas Municipais de Vendas Novas.

Relativamente às Piscinas Municipais, são consideradas como sendo piscinas combinadas, possuindo uma piscina olímpica descoberta/competição, uma piscina infantil descoberta, uma piscina de lazer (tanque de saltos) e uma piscina coberta para formação/tanque de aprendizagem.

Como atividades comerciais possui um restaurante e um bar anexo ao complexo de piscinas.

Apresenta ainda **áreas auxiliares**, nomeadamente:

- Receção/ atendimento e informações;
- Gabinete do Serviço Municipal de Desporto;
- Balneários / Sanitários de apoio e posto médico;

- Arrecadações;
- Zonas Verdes;
- Balneários: 4 coletivos e 2 para técnicos;
- Unidade de Tratamento de Ar e Água (sistema de aquecimento: Caldeira a Gás).

- **Piscina Olímpica**

Dimensões: 50m x 22m

Profundidade: 1.20m a 1.80m

Capacidade: 1650 m³

- **Tanque de Saltos**

Dimensões: 15m x 18.5m

Profundidade: 5m

Capacidade: 1380m³

Torre de Saltos

Pranchas de 1m, 3m, 5m, 7.5m e 10m

- **Piscina Infantil**

Chapinheiro

- **Tanque coberto de aprendizagem**

Dimensões: 12.5m x 8m

Profundidade: 1.02m a 1.40m

Capacidade: 119 m³

2.2.3.3 Espaços verdes

A cidade de Vendas Novas apresenta atualmente dois espaços verdes, um na entrada poente da cidade e o outro - Bartolomeu Dias. Apresenta ainda dois jardins de maiores dimensões, nomeadamente o Jardim do Bairro José Saramago e o Jardim Público.

2.2.3.4 Atividades Desportivas

De entre a oferta desportiva existente na cidade, poderemos destacar a existência de doze modalidades desportivas ao dispor da população. O parque desportivo e as instalações desportivas a ele consignadas, permitem a todos os munícipes a prática de diversas modalidades, nomeadamente o Futebol, Futsal, Taekwoond, Basquetebol, Andebol, Voleibol, Badminton, Atividades Gímnicas, Atletismo, Natação, atividade de manutenção e apoio às aulas de Educação Física/Expressão Motora quer dos Jardins-de-infância, 1º Ciclo quer da Escola Secundária e Básica. Como foi referido acima a cidade possui um espaço verde de grandes dimensões, adjacente ao Pavilhão Municipal, utilizado especialmente para a prática de BTT, corrida e caminhadas. De salientar que a maior parte da participação desportiva da cidade se situa no desporto não federado.

No Município de Vendas Novas existem aproximadamente trinta clubes, associações, grupos desportivos e outras instituições desportivas, envolvendo no total 1476 atletas de entre os quais atletas federados, não federados e praticantes de atividades físicas em ginásios e health clubes.

De acordo com alguns indicadores existentes, verificamos que os atletas não federados são os que mais usufruem das condições existentes no Serviço de Desporto.

PARTE III

Objetivos do Estudo e Metodologia

3.1 Objetivos

Dentro das organizações e perante as atuais mudanças socioeconómicas a que a sociedade está sujeita, a aprendizagem e o desenvolvimento de competências profissionais é cada vez mais solicitado em qualquer instituição.

Assim sendo, o principal objetivo deste estudo é analisar o processo de avaliação de desempenho de um grupo de funcionários de uma autarquia, nomeadamente os funcionários do Serviço de Desporto da Câmara Municipal de Vendas Novas. Após a análise do modelo/sistema de avaliação de desempenho destes funcionários, pretende-se especificamente:

- Percecionar a importância do modelo de avaliação para os funcionários deste Serviço de Desporto;
- Definir as vantagens e desvantagens da aplicação do modelo de avaliação implementado;
- Percecionar como a avaliação de desempenho e respetiva classificação influencia a estrutura da organização e o desempenho dos funcionários;
- Percecionar se a classificação obtida por um funcionário influencia o modo de gestão de uma instalação;
- Avaliar o grau de satisfação dos funcionários face ao modelo de avaliação de desempenho implementado.

3.2 Metodologia

3.2.1 Amostra

A amostra do estudo é composta por todos os funcionários do Serviço de Desporto da Câmara Municipal de Vendas Novas, num total de dezassete, com exceção do chefe do Serviço, uma vez que pretendemos analisar e perceber unicamente a opinião dos funcionários e não a das chefias.

Género

Dos dezassete elementos em análise, verificamos que dez são do género masculino (59%) e sete do género feminino (41%).

Numa análise por género, verificamos a existência de uma elevada percentagem de funcionários do género masculino comparativamente ao género feminino.

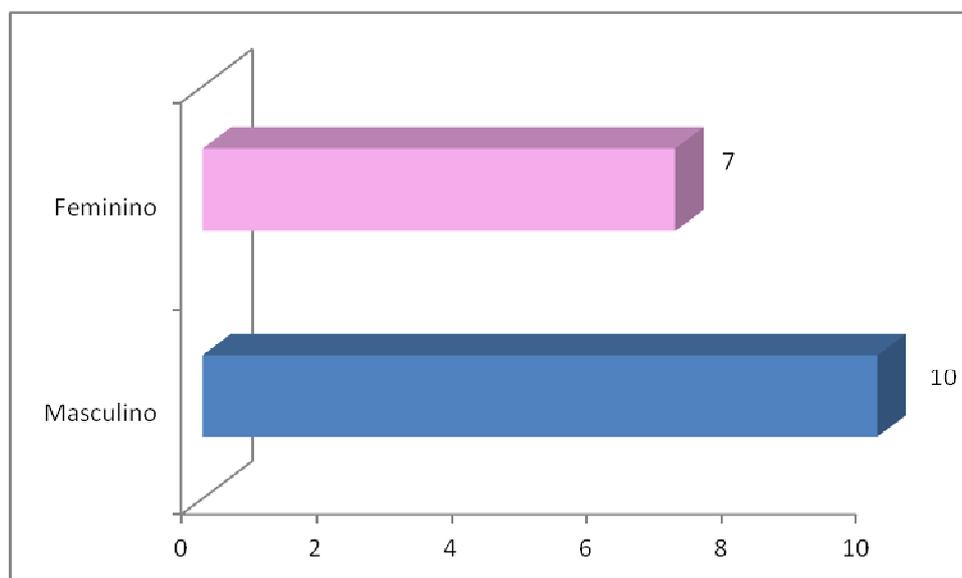


Gráfico 4 – Constituição da amostra por género.

Idade

A amostra varia entre os trinta anos e os sessenta e sete anos, com uma média de idades de quarenta e três anos. O género feminino apresenta uma média de idades de cinquenta e três anos e o género masculino uma média de trinta e cinco anos de idade.

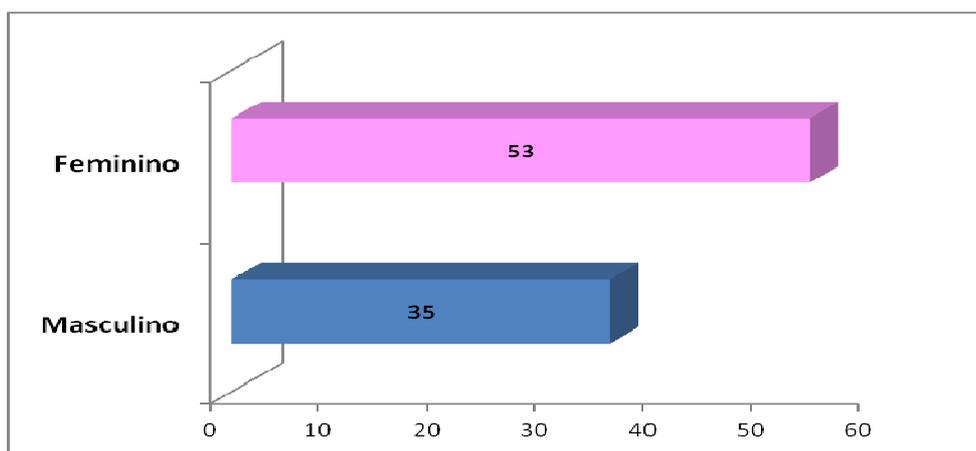


Gráfico 5 – Constituição média da amostra segundo a idade.

Categoria Profissional

De entre a amostra podemos diferenciar várias categorias profissionais, nomeadamente Encarregado Operacional, Assistente Técnico e Assistente Operacional. Após a recolha dos dados verificamos que treze elementos da amostra do estudo exercem cargos de assistentes operacionais, três exercem cargos de assistentes técnicos e apenas um, encarregado operacional.

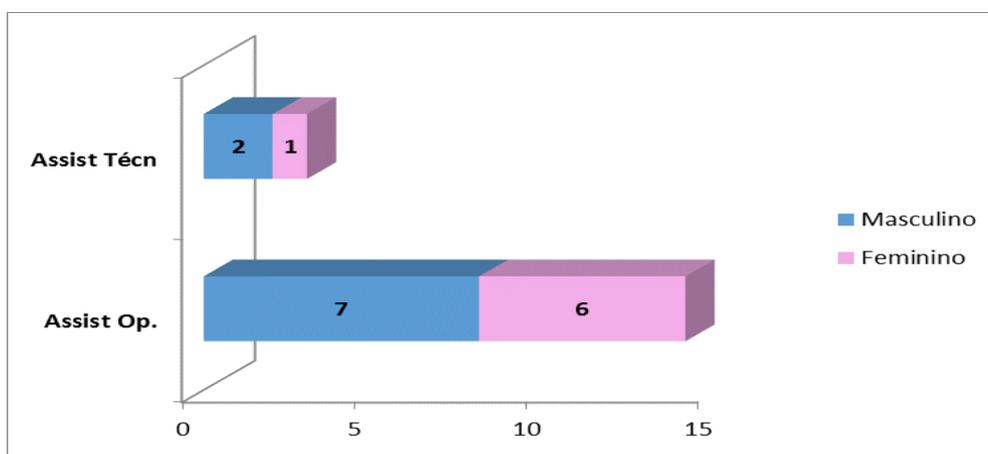


Gráfico 6 – Constituição da amostra segundo a categoria profissional e género.

Habilitações Literárias

No que diz respeito às habilitações literárias verificamos que a amostra possui habilitações distintas. Existe um funcionário licenciado, cinco com formação ao nível do ensino secundário, sete com o ensino básico e quatro com o ensino primário.

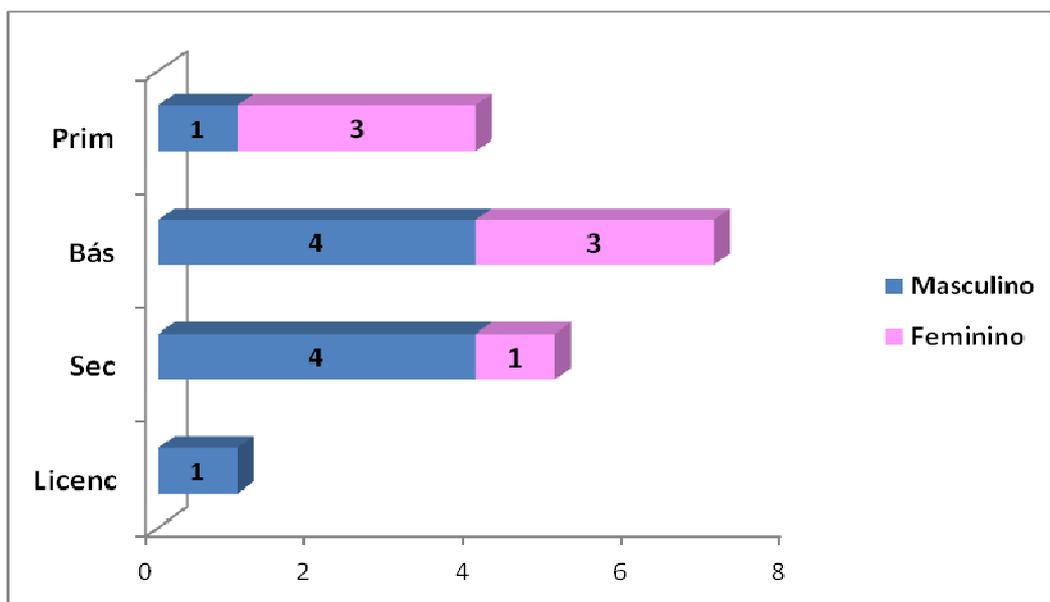


Gráfico 7 – Constituição da amostra segundo as habilitações literárias e género.

3.2.2 Procedimentos e recolha de dados

Considerando os objetivos do estudo e a análise sobre a avaliação de desempenho dos recursos humanos verificamos que este estudo apresenta características qualitativas, em virtude da análise um pouco subjetiva e pessoal de cada funcionário relativamente ao tema. Para efetuar este estudo foi realizado numa primeira fase um breve levantamento de campo na instituição de documentos e dados para a caracterização do Serviço de Desporto, assim como o contexto externo e interno da instituição. Numa segunda fase, para a coleta de dados, optamos por realizar entrevistas semiestruturadas a todos os funcionários do Serviço de Desporto de acordo com o guião de entrevista que se encontra em anexo (3). As entrevistas decorreram no local de trabalho, tendo sido realizadas individualmente, num local confortável sem qualquer

interferência exterior, evitando assim a dispersão do entrevistado. Após o pedido de permissão e assinatura do consentimento informado, as entrevistas foram gravadas para uma análise pormenorizada e detalhada. As entrevistas decorreram em quatro dias distintos, dado que alguns dos funcionários se encontravam de férias ou a gozar dias de folga. A duração das entrevistas variou entre os trinta minutos a quarenta e cinco minutos, com uma breve introdução e explicação do objetivo do estudo.

A coleta de dados foi realizada obedecendo a uma sequência que seguidamente apresentamos.

Tópicos da Entrevista

- Características e dados biográficos, académicos e profissionais do entrevistado;
- Modelo de Avaliação dos Recursos Humanos;
- Parecer relativo ao Processo Avaliativo;
- Avaliação dos Recursos Humanos e Influência na Gestão das Instalações Desportivas.

Numa primeira fase as entrevistas foram realizadas aos assistentes operacionais do Pavilhão Gimnodesportivo, seguidamente aos assistentes operacionais das Piscinas Municipais, Estádio Municipal e por fim aos assistentes técnicos do Serviço de Desporto.

PARTE IV

Análise dos Resultados

4. Apresentação dos Resultados

O presente estudo procurou analisar o sistema de avaliação de desempenho implementado no Serviço de Desporto e o modelo da Administração Pública, tentando perceber quais as vantagens e desvantagens no modelo face à realidade observada.

Através da análise das entrevistas e de acordo com os tópicos do guião verificamos os seguintes resultados:

Naturalidade e Residência

Verificamos que todos os funcionários são residentes no Concelho e cinco funcionários são naturais de outros Concelhos adjacentes.

Tempo de Serviço

Através da análise das respostas obtidas nas entrevistas verificamos que dos dezassete funcionários, apenas dois foram diretamente admitidos e inseridos como efetivos no Serviço Municipal. Todos os restantes elementos estiveram a contrato na CMVN, durante alguns anos até ingressarem no Serviço, exercendo diversas funções.

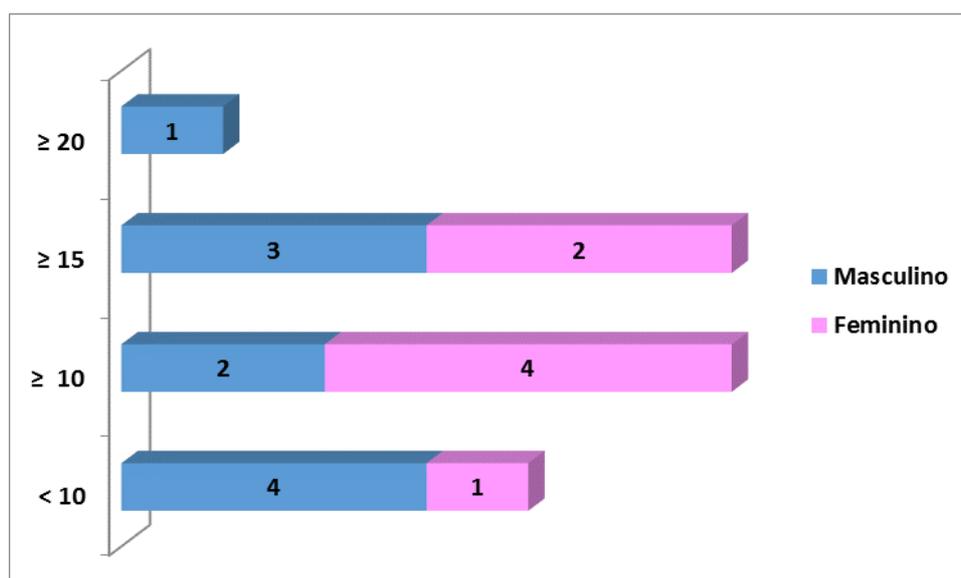


Gráfico 8 – Constituição da amostra segundo o género e tempo de serviço (número de anos) exercido na CMVN.

De mencionar que dez dos funcionários exerceram outro tipo de funções na CMVN antes de ingressarem no Serviço de Desporto, nomeadamente como cantoneiros, auxiliares de educação, entre outros.

Formações

Através da análise das respostas obtidas, verificamos que no que diz respeito às formações, que apenas dez dos dezassete funcionários realizaram algum tipo de formação interna ao longo do seu percurso profissional propostos/convidados pela CMVN. Quanto ao percurso profissional todos os funcionários realizaram um balanço positivo enquanto funcionários da autarquia.

Modelo de Avaliação dos Recursos Humanos

Através da análise dos dados verificamos que apenas seis dos dezassete funcionários têm conhecimento dos parâmetros/critérios pelos quais são avaliados destacando entre eles a assiduidade, pontualidade, relação com a comunidade, relação entre colegas e atendimento ao público. Apenas dois funcionários referem que de acordo com as suas funções, assim são definidos e estabelecidos os parâmetros/critérios de avaliação.

De forma geral, todos os funcionários referiram não existir qualquer tipo de vantagens na aplicação do atual modelo de avaliação, sendo que sete não concordam com a aplicação do mesmo. Como justificação, referem que a aplicação deste modelo avaliativo não traduz na realidade o correto e verdadeiro desempenho de cada um dos funcionários, dada a existência de cotas, o que limita a atribuição das classificações obtidas e a justiça com que cada funcionário é avaliado. Foi referido ainda que apesar de não concordarem com o modelo aplicado, todos referem que deverá existir avaliação podendo desta forma haver vantagens e benefícios, caso esta seja justa. Como vantagens referem a motivação para a prestação das funções, o empenho, a responsabilidade e a melhoria de desempenho no seu dia-a-dia.

Relativamente aos objetivos estabelecidos, treze dos funcionários referem que os objetivos são impostos e definidos pela chefia enquanto dois afirmam que

estabelecem e negociam os objetivos a atingir. Dois referem que conhecem os objetivos, nomeadamente objetivos a atingir em algumas atividades/eventos enquanto outros dois fazem referência aos objetivos face à função desempenhada por cada funcionário.

De forma geral, nenhum dos funcionários se sente parte ativa ou envolvido no processo de avaliação, referindo que desconhecem as fases do processo avaliativo. Para além disso referem que não realizam a sua autoavaliação e que são confrontados na fase final de todo o processo com uma classificação, onde são questionados se concordam ou não com a classificação atribuída.

Processo Avaliativo

Verificámos através da recolha de dados junto da instituição e junto dos funcionários, que o modelo de avaliação não é realizado há dois anos dadas as alterações e modificações a que o modelo estava sujeito. Como tal e anteriormente a esse período, todos os funcionários referiram que tiveram sempre conhecimento das classificações obtidas. Pudemos verificar, de acordo com os dados recolhidos, que dois funcionários do género masculino obtiveram a classificação de Muito Bom com a classificação de 4,1 e 4,4 valores e os restantes quinze funcionários obtiveram a classificação de Bom com valores compreendidos entre os 3,6 a 3,9 valores.

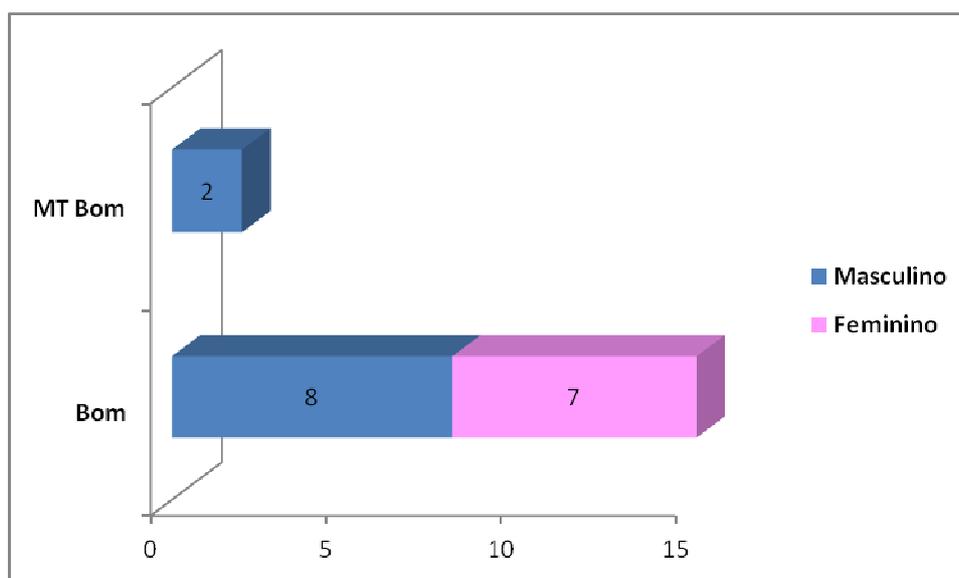


Gráfico 9 – Classificações obtidas no processo avaliativo segundo o género.

Poderemos referir que 88% dos funcionários obtiveram a classificação de Bom na última avaliação de desempenho realizada e apenas 29% obtiveram a classificação de Muito Bom. De salientar que a avaliação de desempenho não foi realizada de acordo com o modelo do SIADAP. Verificou-se que a atribuição dos níveis de desempenho estiveram dependentes de cotas, cotas essas existentes para todos os funcionários da Câmara Municipal independentemente dos Serviços, limitando à partida a atribuição dos níveis de desempenho.

Verificamos que todos os funcionários concordaram com a classificação obtida na sua última avaliação realizada no SD.

Relativamente aos parâmetros e para uma justa avaliação, referem que as cotas deveriam de ser abolidas, referindo que os parâmetros pelos quais são avaliados deveriam permanecer idênticos devendo a sua aplicação e a sua avaliação mais rigorosa, mais específica e mais criteriosa segundo cada funcionário (objetivos individuais) e segundo a especificidade de cada uma das suas funções. Foi também referido que a avaliação deveria ser mais simplificada e mais objetiva facilitando e tornando o processo avaliativo mais consistente. Para além dos aspetos acima mencionados, foi ainda referida a necessidade de obterem feedbacks quanto aos aspetos a melhorarem e/ou alterarem no seu desempenho para a obtenção de uma melhor classificação.

Avaliação dos Recursos Humanos e Gestão Desportiva

Relativamente ao desempenho, oito dos funcionários referiram que a classificação por eles obtida afetou o seu desempenho, em especial a sua motivação enquanto funcionários do Serviço. Apesar disso, todos os funcionários referem que se empenham e se esforçam, dando o seu melhor, para o cumprimento integral das tarefas.

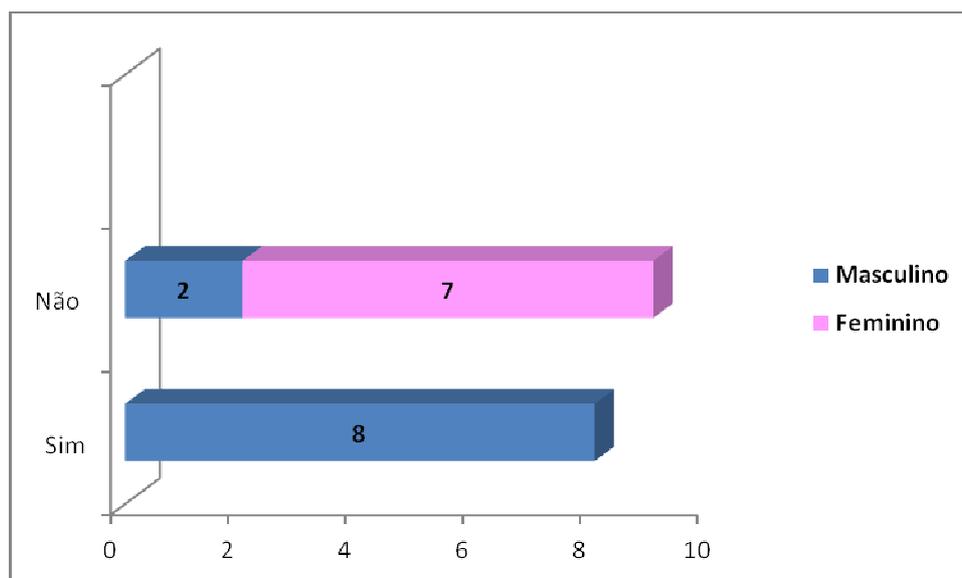


Gráfico 10 – Relação do processo avaliativo segundo o género e desempenho.

Relativamente à avaliação dos recursos humanos e ao modo de gerir as instalações desportivas, nove funcionários referem que a avaliação de desempenho de cada funcionário influencia o modo e a forma de gestão das instalações por parte da chefia. Apenas seis referem que essa avaliação não afeta e não influencia a gestão e dois não souberam responder à questão.

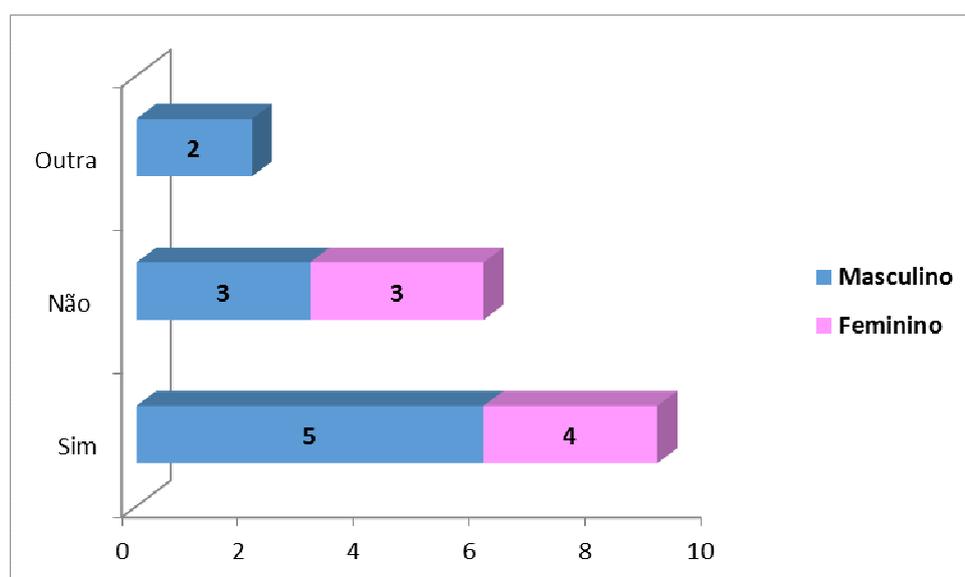


Gráfico 11 – Relação do processo avaliativo segundo o género e o processo de gestão das instalações.

PARTE V

Discussão dos resultados

5.1 Discussão dos Resultados

Neste capítulo do trabalho serão apresentados e discutidos os resultados desta investigação. Assim, tendo presente a revisão bibliográfica e com base nos dados recolhidos, nomeadamente através da análise das entrevistas, procuramos refletir sobre o sistema de avaliação de desempenho implementado na função pública, neste caso, num Serviço de Desporto pertencente à Câmara Municipal de Vendas Novas. Através desta análise pretendemos perceber quais as vantagens e desvantagens na aplicação do modelo face à realidade observada.

Os resultados obtidos baseiam-se nas entrevistas realizadas individualmente, tendo como objetivo a recolha de opiniões e reações dos funcionários face ao sistema avaliativo a que estão sujeitos e face à gestão das instalações desportivas a cargo do Serviço de Desporto. Durante a realização das entrevistas não houve a pretensão de direcioná-las num sentido, no entanto estiveram sempre em vista as questões orientadoras do guião.

Numa fase inicial caracterizámos a amostra, verificando que todos os funcionários são residentes na cidade, maioritariamente do sexo masculino e com idades compreendidas entre os trinta e os sessenta e sete anos de idade. Verificou-se que o género feminino apresenta uma média de idades superior ao género masculino.

De entre a amostra, verificou-se que existem duas categorias distintas no Serviço de Desporto, assistentes operacionais e assistentes técnicos, onde se verifica uma maior percentagem de funcionários na primeira categoria.

Relativamente às habilitações literárias verificou-se que o ensino básico e secundário prevaleciam entre os funcionários, divergindo entre o género. Para o género feminino verificou-se que em média, as habilitações literárias são inferiores às do género masculino.

Em média, os funcionários deste Serviço apresentaram dez a quinze anos de serviço junto da autarquia, encontrando-se atualmente todos efetivos no Serviço de Desporto.

Verificou-se ainda através da análise dos dados que a maior parte dos funcionários exerceu outro tipo de funções na CMVN antes de ingressarem no Serviço de Desporto. Durante o tempo de serviço quer na CMVN, quer no SD a maioria dos funcionários realizou algum tipo de formação, a cargo da autarquia e sempre propostos pela mesma.

Numa segunda fase obtivemos alguma informação sobre o modelo de avaliação e a sua implementação. Deste modo, verificou-se que poucos funcionários tinham conhecimento do processo e do modelo avaliativo. Durante a realização das entrevistas e após a análise das mesmas, verificou-se que alguns funcionários desconheciam totalmente o processo avaliativo e de como este se processa, demonstrando pouca vontade e interesse em conhecê-lo. De toda a amostra apenas um dos funcionários abordou o nome do modelo, demonstrando um conhecimento superficial do mesmo e apenas seis funcionários conseguiram enumerar alguns parâmetros sobre os quais são avaliados, verificando-se que todos os objetivos individuais são impostos em todo o processo avaliativo.

Alguns dos entrevistados fizeram referência aos objetivos, definidos especificamente para algumas ocasiões ou eventos desportivos e apenas dois referiram que no início do processo lhes era atribuído os objetivos de acordo com a função por eles desempenhada. Todos os funcionários referiram não haver vantagens na aplicação deste modelo de avaliação, uma vez que não observaram nem obtiveram nenhum tipo de benefício ao longo do processo. Sete funcionários não concordam com este processo avaliativo a que os recursos humanos estão sujeitos.

Da análise realizada verificou-se que todos os funcionários concordam com a aplicação de um sistema avaliativo diferente do utilizado, onde se verifique uma aplicação mais clara do processo, mais justa e que a classificação obtida reflita na verdade o verdadeiro desempenho de cada um dos funcionários.

Através da análise do gráfico nove, verificou-se na última avaliação, apenas duas classificações de Muito bom. Estes valores dependem como foi referido pelos funcionários das cotas existentes não para o Serviço mas para todos os Serviços da CMVN. Como tal, muitos deles acham que este modelo não faz sentido, apesar de haver uma total concordância com a classificação obtida. Verificou-se um conformismo geral em todos os entrevistados quanto à classificação obtida, tendo sido referido por muitos que dificilmente obterão outro tipo de classificação dado estas serem limitadas por cotas. Alguns funcionários referem que a atribuição da classificação depende do número de anos/tempo de serviço prestado, o que se verificou pela análise dos dados que as duas classificações mais elevadas foram atribuídas aos funcionários com mais tempo de serviço.

Através da análise do gráfico dez, a maioria dos funcionários refere que as funções desempenhadas no serviço não são afetadas pela classificação obtida, mas alguns deles referem que a sua atitude poderia ser alterada, empenhando-se mais caso a avaliação fosse justa e refletisse na realidade o desempenho por eles prestado. Neste item da entrevista e de acordo com a análise do gráfico, verificamos que toda a amostra do género feminino desempenha as suas funções independentemente da classificação obtida. O que não se verifica no género masculino. Através da análise do gráfico poderemos verificar que existe maior empenho por parte do género feminino independentemente da classificação do que no género masculino.

No género masculino, verificou-se algum desagrado e descontentamento, referindo que o seu desempenho é afetado consoante a classificação obtida, referindo que por vezes o seu trabalho não é valorizado e reconhecido em detrimento de outros colegas que obtêm a mesma classificação.

De acordo com a análise do gráfico onze verificou-se que a classificação obtida pelos funcionários influencia diretamente a gestão das instalações desportivas a cargo do Serviço de Desporto. Verifica-se que o género masculino reforça mais esta ideia que o género feminino.

Os resultados obtidos por esta amostra não poderão ser generalizados a outros Serviços de Desporto de outras autarquias, dada a especificidade e uniformidade da organização em estudo.

Após a análise dos dados obtidos através das entrevistas concluímos de acordo com o primeiro objetivo desta tese - Percecionar a importância do modelo de avaliação para os funcionários deste Serviço de Desporto - verificamos que a avaliação de desempenho é relevante e importante para todos os funcionários deste Serviço, dado que todos concordam com a aplicação de um sistema avaliativo. Apesar de todos concordarem com as classificações obtidas na avaliação de desempenho, muitos não concordam com a aplicação deste modelo. Para os funcionários desta autarquia a avaliação deverá ser realizada de outra forma que não a atual, podendo ser aplicado o mesmo modelo, mas em que haja a retificação e alteração de alguns aspetos, nomeadamente a existência de cotas. As características do modelo pelo qual são avaliados fazem com que os funcionários do género masculino se sintam mais desmotivados e desvalorizados relativamente ao seu desempenho.

Perante o segundo objetivo do estudo - Definir as vantagens e desvantagens da aplicação do modelo de avaliação - não são observáveis quaisquer tipos de vantagens com a aplicação do modelo avaliativo. Os entrevistados revelaram pouca preocupação com todo o processo avaliativo uma vez que não obtêm efeitos nem benefícios com a aplicação do modelo. A aplicação do processo avaliativo e a forma como este é implementado pelo Serviço de Desporto, não identifica potencialidades dos funcionários, não permitindo o diagnóstico das necessidades de formação, não identifica ou refere os itens que carecem de melhoria e não existindo alteração de posicionamento remuneratório na carreira.

Após a análise dos resultados verificou-se que existe por parte dos avaliadores algum cuidado na forma em como realizam a avaliação dos seus funcionários, tentam de alguma forma salvaguardar a posição e a carreira de cada um deles.

Observamos ainda que na última avaliação realizada, as classificações atribuídas não oscilaram muito, dado em função das cotas existentes e disponíveis. Verificamos que apesar de todos os funcionários exercerem as suas funções e todo o serviço que lhes é atribuído poderiam estar mais motivados caso obtivessem benefícios em torno do processo avaliativo. Na sua maioria a classificação obtida não afeta o desempenho dos funcionários.

Este tipo de compensações, que estão definidas no modelo SIADAP, poderá variar de organização para organização face às suas necessidades e que melhor se adequem aos seus interesses. Existem inúmeras formas de proporcionar incentivos e motivações aos funcionários de uma organização, nomeadamente, alterações na remuneração, incentivos fiscais, progressões de carreira, política de saúde, higiene e segurança no trabalho ajustado às necessidades da atividade da organização, formação (inicial e contínua) e desenvolvimento profissional que visem a aquisição de novos conhecimentos, capacidades e atitudes.

Assim sendo e após a análise dos dados, verificamos que um dos principais objetivos da avaliação de desempenho não é cumprido neste Serviço, dado que não contribuí para o desenvolvimento pessoal dos elementos da organização. O resultado final da avaliação não fornece a cada um dos funcionários informações necessárias à identificação dos aspetos a melhorar, uma vez que não realizam a sua autoavaliação e não obtêm feedbacks relativos ao seu desempenho.

É importante referir que tanto o avaliador como o avaliado devem de estar cientes dos processos e procedimentos da avaliação de desempenho, desde, objetivos individuais a objetivos institucionais, o que não se verificou nesta análise. Os objetivos individuais devem de ser ajustados e adequados às pessoas, funções e competências do posto de trabalho que cada um desenvolve. Verificamos através das entrevistas que a maioria dos funcionários não tem conhecimento de quais os objetivos a alcançar.

Face ao exposto, verificámos que as diversas fases não são cumpridas como está previsto no modelo, nomeadamente o planeamento do processo avaliativo, a definição dos objetivos em conjunto com os funcionários, a contratualização das competências/parâmetros e a realização da autoavaliação. Para além dos aspetos acima mencionados, não existe uma preparação prévia, uma contratualização dos parâmetros no início de cada período anual nem negociações, tendo conhecimento dos parâmetros avaliativos apenas numa fase final.

Para atender ao seguinte objetivo - Percecionar como a avaliação de desempenho e respetiva classificação influenciam a estrutura da organização e o desempenho dos funcionários – poderemos concluir que poderiam ser obtidos melhores resultados em termos de desempenho por parte do género masculino caso o processo avaliativo fosse realizado com maior exatidão e objetividade, evitando assim a desmotivação dos funcionários. Verificamos que os funcionários do género masculino sentem-se mais afetados com o processo avaliativo que o género feminino.

Relativamente ao - Percecionar se a classificação obtida por um funcionário influencia o modo de gestão de uma instalação - verificamos que a classificação afeta o modo de gerir as instalações de acordo com a opinião dos funcionários, pelas questões acima referidas. Se se verificasse uma maior responsabilização do funcionário e se essa responsabilidade se refletisse devidamente na avaliação, o serviço prestado seria afetado e como foi referido por alguns funcionários certamente haveria uma melhoria em todo o serviço prestado à comunidade. O género masculino reforça mais esta ideia que o género feminino.

Quanto ao último objetivo em estudo - Avaliar o grau de satisfação dos funcionários face ao modelo de avaliação de desempenho implementado – verificamos que na sua maioria estão descontentes com o modelo de avaliação aplicado, devido às diversas limitações que este apresenta, e a forma como este é conduzido.

Sintetizando, apesar de ser relevante e importante a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho verificou-se um descontentamento e desmotivação com a aplicação do atual modelo por parte dos funcionários, onde são apontadas algumas limitações, nomeadamente a existência de cotas e a não aplicação do sistema de recompensas. Quanto à gestão das instalações concluímos, de acordo com a opinião dos funcionários, que a aplicação de um sistema avaliativo justo e claro interfere diretamente na motivação e no desempenho de cada um e por conseguinte na gestão das instalações desportivas. Apesar de terem sido identificadas e sugeridas várias limitações e alterações do processo, todavia é positiva a predisposição demonstrada por todos os inquiridos na implementação de um sistema de avaliação.

Vantagens de Desvantagens do Sistema de Avaliação SIADAP

Para motivar os funcionários no seu desempenho e após uma breve troca de informações, verificou-se uma constante preocupação por parte do responsável pelo Serviço na tentativa de transmitir uma atitude positiva, confiança e uma boa imagem do serviço prestado, existindo uma fortíssima responsabilização dos funcionários face às funções desempenhadas perante a comunidade.

A realização de uma avaliação objetiva dificilmente é alcançada, dada a indissociabilidade do fator humano e subjetivo do avaliador. Temos a noção que o referencial de utilização de cotas determina à partida uma avaliação pouco credível e não real, dado que os níveis a atribuir dependem em última instância das percentagens fixadas por lei para cada setor.

Para além disso, o fator genérico e indissociável do modelo de avaliação de funcionários, não tem em consideração a realidade de cada Serviço, nem o contexto onde se insere. O modelo não permite perceber as diversas dinâmicas que cada Serviço ou Divisão, de pequena ou grande dimensão, possui. A base do novo modelo SIADAP pretende ser geral e abrangente, permitindo que todos os trabalhadores sejam avaliadores de igual forma.

Esquecemo-nos de um dos fatores importantíssimos e determinantes para uma avaliação, seja ela de que tipo for. Nem todas as autarquias locais possuem semelhantes características, contextos, condições de trabalho e recursos, o que faz com que a avaliação dos funcionários seja por si só diferenciada.

A avaliação de desempenho na Administração Pública tem muitas vezes uma componente política elevada. Por muitas estratégias que sejam implementadas não significa que a eficácia das avaliações aumente dado que a inexatidão das avaliações resulta de uma motivação para a utilização de processos políticos.

Os organismos deverão primeiramente atuar no sentido de mudar o contexto social e político em que ocorrem as avaliações do desempenho para que os avaliadores se sintam motivados a realizar avaliações rigorosas ou que pelo menos se abstenham de distorcer as avaliações. Esta mudança requer a modificação de fatores contextuais, como, por exemplo, a criação de um sistema de recompensas e punições, a definição clara do objetivo das avaliações do desempenho (Cleveland e Murphy, 1992).

De acordo com a análise realizada ao SIADAP, verificamos que os objetivos que se pretendem atingir, sofrem uma seleção por parte do avaliado e avaliador. Dada essa possibilidade de escolha por parte do avaliado supomos que à partida cada um optará pelos objetivos que melhor se adaptem ao seu perfil e que mais facilmente os atinjam, o que por si só altera a veracidade da avaliação. Para além disso, todos os avaliados poderão escolher diferentes objetivos o que torna a avaliação num processo individual e diferenciado para todos os funcionários. Neste novo modelo verificamos que a diferenciação e os níveis de desempenho afetam diretamente a carreira e o desempenho, havendo a necessidade de ao longo do ano existir uma maior monitorização por parte de quem avalia. Este modelo permite o aumento do desempenho por parte dos funcionários uma vez que pretende atingir objetivos através dos quais serão avaliados. Para além desta vantagem, observamos que a mentalidade, atitude e postura face ao desempenho prestado junto da organização vai sendo modificada e alterada, havendo uma crescente preocupação por parte dos funcionários.

PARTE VI

Conclusões

Conclusões

Com base na análise dos dados obtidos, confrontando-os com as informações derivadas da revisão bibliográfica e com os objetivos propostos para esta dissertação foi-nos possível elaborar algumas conclusões acerca do tema abordado que serão apresentadas seguidamente.

Existe cada vez mais uma necessidade por parte das organizações em manterem colaboradores/funcionários aptos para responderem às mutações permanentes. A pressão externa e interna para satisfazerem as necessidades da comunidade tornam-se cada vez mais perceptíveis numa organização. As exigências profissionais e pessoais são cada vez maiores sendo a aquisição de novas competências, atitudes e aptidões fundamentais para a obtenção da qualidade de qualquer Serviço.

Através deste estudo pretendemos analisar a situação das autarquias relativamente à aplicação do sistema de avaliação de desempenho dos funcionários. Este é um sector bastante complexo, onde a avaliação de desempenho enfrenta algumas barreiras, devido ao conjunto de fatores externos e incontroláveis que afetam a sua atividade.

Bem sabemos que as conclusões deste estudo jamais poderão ser generalizadas a qualquer outra autarquia, dada a especificidade e particularidade da amostra. Apesar dessa especificidade verificamos que a aplicação rigorosa e justa de um sistema avaliativo é uma mais-valia na responsabilização e na motivação dos funcionários face ao serviço prestado. Para além disso os incentivos e a valorização dos avaliados não poderão ser esquecidos.

Desta forma, o processo avaliativo requer uma gestão estratégica de recursos humanos em que as pessoas são, efetivamente, o fator-chave de competitividade de uma organização.

Poderemos concluir que existe algum desconhecimento e um alheamento de todo o processo avaliativo por parte destes funcionários, dada a fraca perceção de como a avaliação e o processo avaliativo decorre. Para além deste aspeto, também o facto de nenhum dos funcionários se sentir envolvido em todo o processo, demonstra claramente que não existe uma gestão orientada para os resultados, quer individuais, quer institucionais.

O nível de conhecimento por parte dos funcionários, as habilitações literárias, o tempo de serviço e a importância atribuída à avaliação constituem determinantes significativas na explicação dessa predisposição.

Para além disso não se verifica o reconhecimento do mérito individual ou coletivo, dado que não é realizada uma das fases do processo avaliativo, neste caso a autoavaliação e a formulação conjunta de objetivos. Verificou-se que existe uma fraca motivação e escassos estímulos para se alcançarem melhores desempenhos.

Poderemos então concluir que os princípios do modelo SIADAP não são cumpridos e que existem falhas por parte de quem avalia e por parte de quem é avaliado. O desconhecimento do modelo é parcial, assim como as vantagens e desvantagens que advêm da sua aplicação. Concluimos ainda que neste Serviço, há uma relação direta entre as classificações obtidas na avaliação de desempenho e a gestão de uma instalação desportiva, sendo esta ideia reforçada mais pelo género masculino, também ele, em média, mais letrado. Já o inverso verifica-se relativamente ao desempenho. O género feminino refere que a classificação obtida não afeta o seu desempenho.

Não basta avaliar. Enquanto organização é da sua responsabilidade manter todos os funcionários motivados e fazer com que sejam produzidos comportamentos desejados face à obtenção quer dos objetivos individuais, quer dos objetivos institucionais, o que não se verificou através da análise neste Serviço.

Referências Bibliográficas

- **ALMEIDA, F.** *Avaliação de Desempenho para Gestores*, McGraw-Hill.
 - **Câmara Municipal de Vendas Novas (2011).** *Construir a Sustentabilidade de uma Localização Privilegiada – uma Estratégia para 2020 – Plano de Acção para 2007-2013*. Vendas Novas 2020.
 - **CAETANO, A.** (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa; Editora RH.
 - **CAETANO, A.** (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
 - Câmara Municipal de Vendas Novas (2011) - Plano de Acção para as Energias Sustentáveis (PAES).
- No âmbito da adesão do Município de Vendas Novas ao Pacto de Autarcas
- **CARDOSO, L.** (1999). *Gestão Estratégica das organizações. Como vencer os desafios do séc. XXI*. Lisboa: Verbo.
 - **CARRACHAS, M.** (2010) – *Avaliação de Desempenho – Experiências e Conhecimentos – 1º Seminário*. ENAP, Brasília.
 - **CHIANÇA, A.** (2008). *Processos políticos e avaliação do desempenho: o caso da administração pública*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre; Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
 - **CHIAVENATO, I.** (1987). *Administração de recursos humanos*. São Paulo, McGraw-Hill, 3ª Edição.
 - **CHIAVENATO, I.** (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4. ed. São Paulo: Makron.
 - **CLEVELAND, J. N.; MURPHY, K. R.** (1992). *Analyzing performance appraisal as goal-directed behaviour*. Research in Personnel and Human Resources Management.
 - **CORREIA, A. (2001).** *Serviços de qualidade no desporto: piscinas, polidesportivos e ginásios*. Centro de Estudos e Formação Desportiva.
 - Diário da República 2.ª série, N.º 253, 31 de Dezembro de 2010, Despacho nº 19409/2010.
 - **DIAS, C.** (2008). *Avaliação de Desempenho*. Instituto Politécnico de Coimbra.

- **DONNELLY**, Jr., (2000). *Administração – Princípios de Gestão Empresarial*. Editora McGraw-Hill.
- **FARINHA**, P. e **JACINTO**, P. (2007) – *Avaliação de Desempenho – Módulo “ Consultoria em Gestão de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Línguas e Administração.
- **FERRAZ**, T.; **LOPES**, P.; **TEOTÓNIO**, A. (2010). *Gestão Desportiva: Competências e Qualificações do Profissional de Educação Física*. Faculdade de Educação Física, Universidade de Santo António, Brasil.
- **FERREIRA**, B.; **LOPES**, C. (2007) – *Avaliação de Desempenho nas Organizações – Princípios e Métodos Fundamentais*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- **GOMES**, S. (2008). *Gestão de Recursos Humanos Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- **HENRIQUES**, N. (2009). *Estudo de Enquadramento Estratégico para a Actividade Física e Desportiva do Serviço de Desporto da Câmara Municipal de Vendas Novas*. Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares.
- **LONGENECKER**, C. O., **SIMS**, P.; **GIOIA**, A. (1987). *Behind the mask: The politics of employee appraisal*. The Academy of Management Executive, Almada.
- **LOUSÃ**, A. E outros (2004), *Organização e Gestão Empresarial – Cursos Tecnológicos e Profissionais 10º Ano*. Porto: Porto Editora.
- **MAGALHÃES**, A. (2005). *A Diferença Somos Nós – A Gestão da Mudança social e as Políticas educativas e sociais*. Revista Lusófona de Educação, Nº 14, 2009.
- **Ministério das Finanças e da Administração Públicas** (2006) – *Avaliação e Desenvolvimento de Competências na Administração Pública*.
- **MINTZBERG**, H. (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações D. Quixote, Coleção Gestão e Inovação. Lisboa. 2ª edição.
- **MORGAN**, G. (1986). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- **MOURA**, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos - Influências e Determinantes do Desempenho*; Edições Sílabo.
- **NEVES**, M. A. O (2009). *Tudo sobre indicadores de desempenho em Logística*.
Revista Mundo Logística, ano II, n. 12, set & nov.

- **NUNES, P.** (2008) - *Ciências Económicas e Empresariais*.
- **PAIS, S.; ROMÃO, P.** (2006). *Organização e Desenvolvimento Desportivo*. Lisboa 10º, 11º e 12º, Porto Editora.
- **PEREIRA, A.** (2007). *Coaching em Portugal - Teoria e Prática*. Lisboa, Edições Sílabo.
- **PERRETI, J.** (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa, Edições Sílabo.
- **PIRES, G.** (2007). *Agôn - Gestão do Desporto*. O Jogo de Zeus, Lisboa, Porto Editora.
- **PIRES, G.** (2003). *Gestão do Desporto- Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.
- **SARMENTO, J.** (2002). *Perfil Organizacional e Funcional*. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- **SILVA, R.** (2001). *Teorias da Administração*, São Paulo, Editora Pioneira.
- **SILVA, J.** (2007). Portal de Recursos Humanos.
- **TOSCANO, S.** (2004). *Manual de Apoio – Avaliação de Desempenho*. Ministério das Finanças, Secretaria de Estado da Administração Pública.
- **VELOSO, A.** (2007) - *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.
- Apontamentos do Mestrado em Gestão e Direcção Desportiva facultados pela Docente Maria de Fátima Jorge, Maria Isabel Sanchez e Luí Mayoral.
Disponível em: <https://www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/Siadap.aspx>
- Disponível em: http://www.cm-nelas.pt/portal/page?_pageid=604,16596930&_dad=portal&_schema=PORTAL
- Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4673.pdf>
- Disponível em: <http://www.alcancce metas.com.br/avaliacao.htm>
- Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=60v0l3pyv
- Disponível em: <http://www.itn.pt/pt/leis/250IA07-L66B.pdf>

Anexo 1

MODELOS SIADAP 3	
DOCUMENTO	DESCRIÇÃO
1	Ficha de Autoavaliação
2	Ficha de Avaliação
3	Monitorização do Desempenho
4	Reformulação do Objetivo

DOCUMENTO 1 – Ficha de Autoavaliação

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
TRABALHADORES (SIADAP 3)
FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

MINISTÉRIO _____

SERVIÇO _____

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado			
Carreira/Categoria			
Unidade orgânica			
Período de avaliação	/ /	a	/ /

1. RESULTADOS**1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS FIXADOS**

Para cada objectivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (Assinale com X o nível)

Objectivos fixados	Superei o objectivo	Atingi o objectivo	Não atingi o objectivo
Objectivo 1			
Objectivo 2			
Objectivo 3			
Objectivo __			
Objectivo __			
Objectivo __			

1.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa à realização de objectivos)

--

2. COMPETÊNCIAS

2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?
(Inscriva o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO			

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

--

3. FACTORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos factores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. (Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)

Nota: Caso assinale os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação.

FACTORES	1	2	3	4	5	6
Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza						
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados						
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados						
O ambiente de trabalho existente						
O esforço ou investimento individual feitos						
Outros factores*						

* Se preencheu este item, descreva quais os “Outros factores” que considera que influenciaram o seu desempenho:

Se valorou algum factor nos extremos da escala (pontos 1,2, 5 e 6) justifique sumariamente relativamente a cada um (podendo também justificar sumariamente outras valorações que considere importantes):

4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, reafecção profissional, etc.):

O avaliado _____, em ___/___/___

DOCUMENTO 2 – Ficha de Avaliação

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
TRABALHADORES (SIADAP 3)
FICHA DE AVALIAÇÃO

MINISTÉRIO _____

SERVIÇO _____

NIF																			
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador	
Cargo	
NIF	

Avaliado	
Categoria/carreira	
Unidade orgânica	
NIF	

Período em avaliação	/ /	a	/ /	
----------------------	-----	---	-----	--

1. OBJECTIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição dos objectivos da unidade orgânica

1

2. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

2.1 RESULTADOS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO			AVALIAÇÃO		
			Objectivo superado (Pontuação 5)	Objectivo atingido (Pontuação 3)	Objectivo não atingido (Pontuação 1)
1	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				
2	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				
3	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				
	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				
	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				
	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				

O avaliador, em ___/___/___, _____

Pontuação do Parâmetro	
------------------------	--

O avaliado, em ___/___/___, _____

Os objectivos n.º (s) _____ foram reformulados em ___/___/___ constando de anexo a esta ficha.

O avaliador, em ___/___/___, _____

O avaliado, em ___/___/___, _____

2.2 COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	
N.º	DESIGNAÇÃO

(A preencher no final do período de avaliação)

AVALIAÇÃO		
Competência demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5)	Competência demonstrada (Pontuação 3)	Competência não demonstrada ou inexistente (Pontuação 1)

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

Pontuação do Parâmetro	
------------------------	--

O avaliador, em ___/___/___.

O avaliado, em ___/___/___.

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

4. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE

--

A avaliação com menção de "Desempenho Relevante":

- Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, conforme consta da respectiva Acta.
- Não foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, conforme consta da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de "Desempenho _____", correspondendo a _____.

5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

A avaliação com menção de "Desempenho Inadequado":

- Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, conforme consta da respectiva Acta.
- Não foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, conforme consta da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de "Desempenho _____", correspondendo a _____.

6. RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)

Foi reconhecido mérito (Desempenho Excelente) em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, com os fundamentos que constam da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia.

7. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO

--

8. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

--

9. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional a considerar

10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Observações:

Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em __/__/__

O avaliado, _____

11. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos __/__/__, _____

12. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente de nível superior relativo à minha avaliação em __/__/__

O avaliado, _____

DOCUMENTO 3 – Monitorização do Desempenho

Anexo IV
(A que se refere o n.º 2 do artigo 1.º)

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
MONITORIZAÇÃO DO DESEMPENHO**

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador	
-----------	--

Avaliado	
----------	--

Período em avaliação	/ /	a	/ /
----------------------	-----	---	-----

Questão, ou questões, analisada(s):

1. OBSERVAÇÕES DO AVALIADOR

--

2. OBSERVAÇÕES DO AVALIADO

--

3. DECISÃO, OU DECISÕES, DO AVALIADOR

--

Em reunião realizada em ___/___/___

O avaliador _____

O avaliado _____

DOCUMENTO 4 – Reformulação do Objectivo

Anexo V
(A que se refere o n.º 3 do artigo 1.º)
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
REFORMULAÇÃO DE OBJECTIVO

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador	
-----------	--

Avaliado	
----------	--

Período em avaliação	/ /	a	/ /	
----------------------	-----	---	-----	--

1. O(S) OBJECTIVO(S) SEGUINTE(S) FOI (FORAM) REFORMULADO(S) PELOS MOTIVOS DESCRITOS PARA CADA UM:

Objectivo n.º _____.	Motivo da reformulação:

Objectivo n.º _____.	Motivo da reformulação:

2. PARÂMETRO RESULTADOS: (OBJECTIVOS REFORMULADOS)

(A preencher no início do período de avaliação)

DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO	
DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO	

(A preencher no final do período de avaliação)

AVALIAÇÃO		
Objectivo superado (Pontuação 5)	Objectivo atingido (Pontuação 3)	Objectivo não atingido (Pontuação 1)

	Objectivo	
1	Indicador(es) de medida	
	Crítérios de superação	

--	--	--

	Objectivo	
2	Indicador(es) de medida	
	Crítérios de superação	

--	--	--

	Objectivo	
3	Indicador(es) de medida	
	Crítérios de superação	

--	--	--

Em reunião realizada em ___/___/___

O avaliador _____

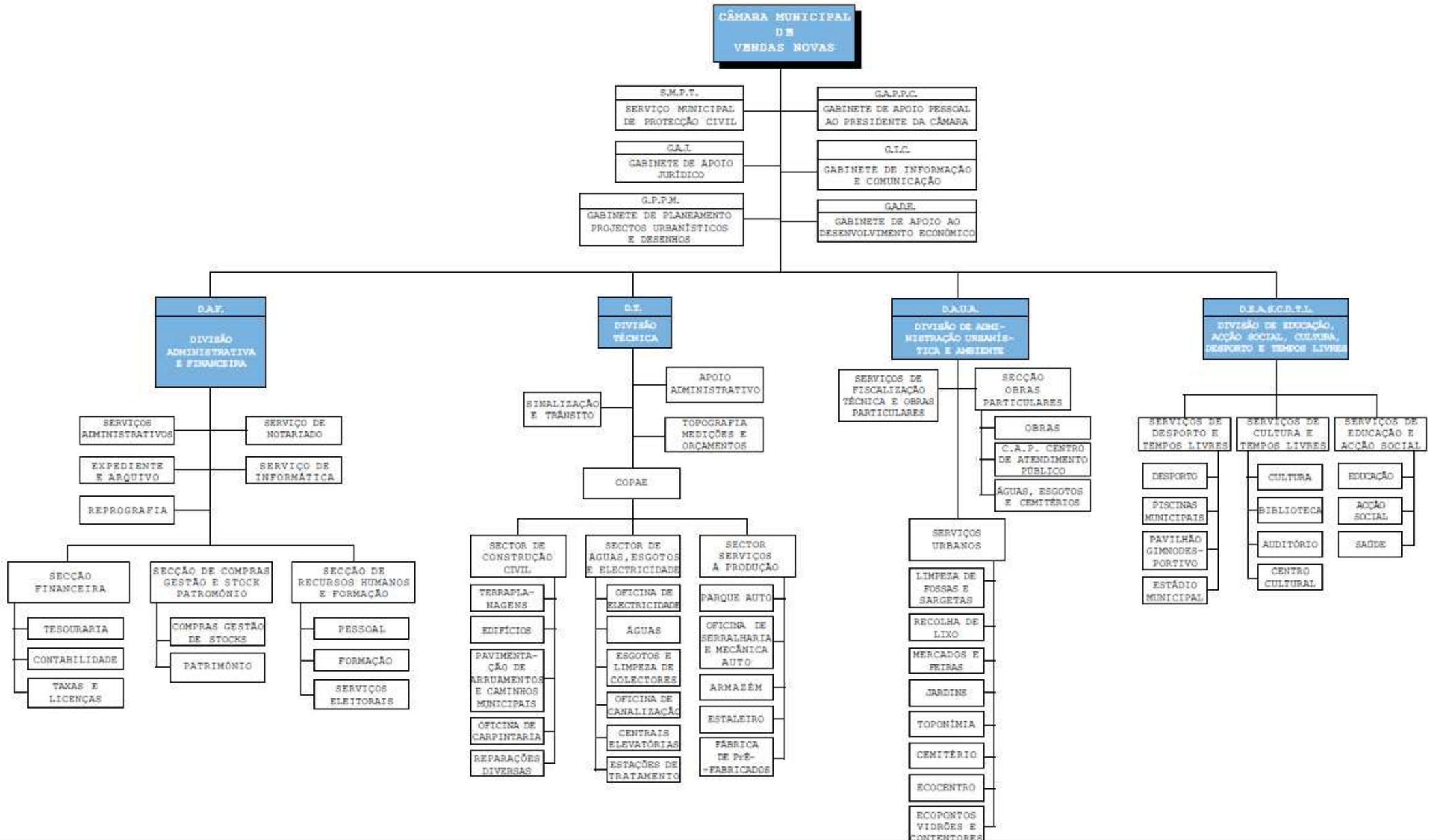
O avaliado _____

MUNICÍPIO DE VENDAS NOVAS

ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS

ORGANIGRAMA

Anexo 2





Município de
Vendas Novas

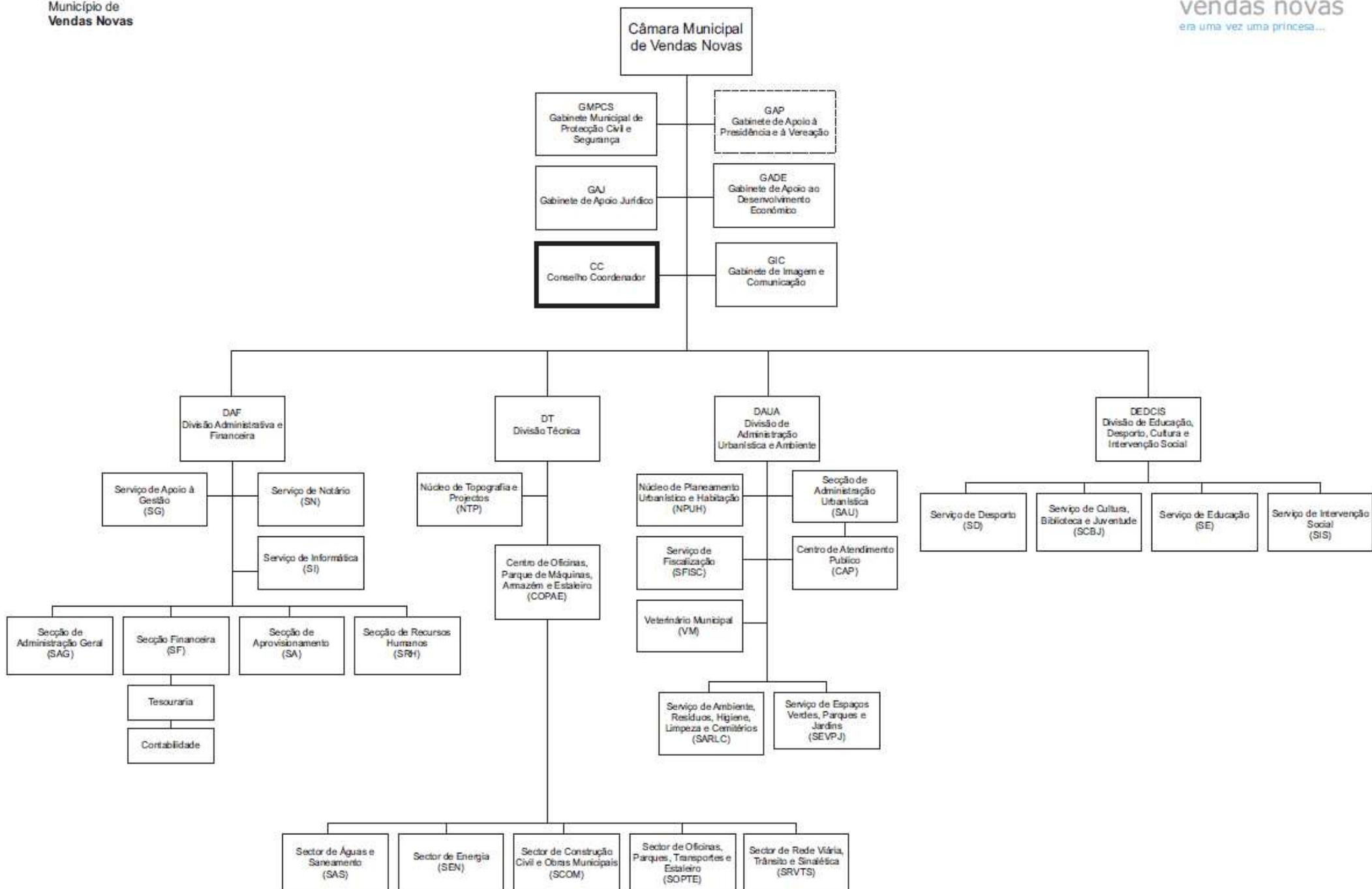
MUNICÍPIO DE VENDAS NOVAS

ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS

ORGANIGRAMA



vendas novas
era uma vez uma princesa...



Anexo 3**UNIVERSIDADE DE ÉVORA****Avaliação dos Recursos Humanos – Influência da Avaliação de Desempenho
na Gestão de uma Instalação Desportiva**

Mestranda: Ana Martins

Consentimento Informado

Estamos a solicitar a sua participação no âmbito do Mestrado em Gestão Desportiva, relativamente ao estudo sobre a avaliação dos recursos humanos e a influência que esta desempenha na gestão desportiva. Este estudo tem como objetivo perceber o impacto que a avaliação de desempenho dos recursos humanos tem na gestão de várias instalações desportivas do Serviço Municipal de Desporto da Câmara Municipal de Vendas Novas. Para isso solicitamos a sua participação numa entrevista semiestruturada sobre aspetos relacionados com o processo avaliativo e sobre as funções desempenhadas no Serviço de Desporto. Esta participação será de carácter voluntário, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento, tendo a duração previsível de uma hora. Tudo o que disser será estritamente confidencial e os dados obtidos serão única e exclusivamente para efeitos de investigação. Gostaríamos de saber se aceita participar nesta entrevista.

Data: ___/___/___

Assinatura do Investigador _____

Assinatura do participante _____

Guião de entrevista

Nome: _____

Data de nascimento: _____ Estado Civil: _____

Habilitações Literárias: _____

Categoria profissional na CMVN _____

Tempo de serviço _____

Como já referimos, vamos começar por conversar um pouco sobre o seu percurso pessoal, profissional e académico, antes e após ingressar na Câmara Municipal de Vendas Novas. Parece-lhe bem?

Características Biográficas, Académicas e Profissionais

Antes de iniciarmos a nossa entrevista gostaria de saber algumas informações nomeadamente a sua naturalidade e se é residente na cidade.

Conte-nos um pouco do seu percurso pessoal e académico até ingressar na CMVN e no SD.

Qual a sua formação académica?

Há quanto tempo exerce funções na CMVN?

Foi logo inserido no Serviço de Desporto? Se não, em que serviço foi inserido.

Para além da função que desempenha atualmente, exerceu sempre esta função no CMVN e no SD? Se não, qual a ou as funções desempenhadas.

Fale-nos um pouco sobre o seu percurso profissional (funções, formações) até chegar ao cargo que hoje desempenha.

Que tipo de formação contínua frequentou? Por iniciativa própria ou convidado?

Que balanço faz do seu percurso profissional?

Modelo de Avaliação dos Recursos Humanos

Tem conhecimento de como é avaliado o seu desempenho? Se sim, como.

Conhece o modelo de Avaliação pelo qual é avaliado? Se sim, qual o modelo.

Se não, porquê o desconhece.

Quais os parâmetros e as competências em que é avaliado? Se sim, no seu ponto de vista quais os parâmetros que deveriam ser alterados e porquê?

Sabe quais os procedimentos/fases do processo avaliativo?

Os objetivos e competências que são alvo de avaliação são impostos ou são negociáveis entre avaliador e avaliado?

Realiza a sua autoavaliação?

Sente-se parte ativa e de alguma forma envolvido no processo de avaliação?

Concorda com o modelo de avaliação que é utilizado? Se não, porquê.

Parecer relativo ao Processo Avaliativo

Ao longo dos anos de trabalho na SD, teve sempre conhecimento da sua classificação na avaliação de desempenho?

Tem conhecimento da classificação obtida neste ano? Se sim, qual a menção obtida.

Concorda com a sua avaliação? Se não, que aspetos alterava e porque não concorda.

Quais são, no seu entender, as vantagens e desvantagens do processo avaliativo?

Concorda com o processo avaliativo a que os recursos humanos são sujeitos? Porquê?

Que aspetos/parâmetros acha serem fundamentais e determinantes para uma justa avaliação de desempenho?

Se tivesse oportunidade de alterar o modelo pelo qual é avaliado, o que alterava e porquê? Apresente sugestões.

Avaliação dos Recursos Humanos e Gestão Desportiva

A classificação por si obtida na avaliação, afetou o seu desempenho enquanto trabalhador no Serviço de Desporto? Se sim, de que forma.

Acha que a sua classificação influencia ou pode influenciar a gestão das instalações desportivas do Serviço de Desporto por parte da chefia? Se sim, de que forma.

Acha que a avaliação de desempenho é determinante para a gestão de uma instalação desportiva?

Ainda relativamente a este assunto, avaliação dos recursos humanos e influência na gestão das instalações desportivas nas quais trabalha, têm algo mais a dizer?

Muito obrigada pelo seu tempo e pela reflexão que partilhou connosco.

